الجامعة الأمريكية بالقاهرة

مركز جون جرهارت للعطاء الاجتماعى والمشاركة المدنية



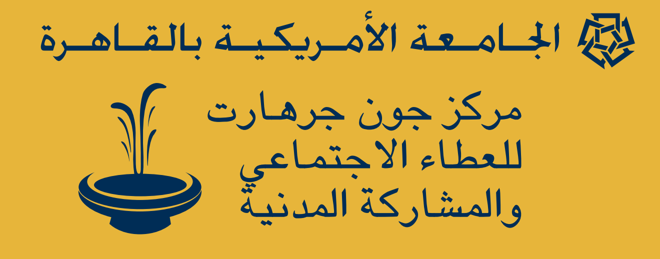
مسؤليتى كمصرى

دليل الممارس للريادة المجتمعية في مصر والمنطقة العربية

بقلم: إيهاب عبده

مارس ٢٠١٢

صدرت النسخة الإنجليزية للدليل فى أكتوبر ٢٠١٠ وتم إصدار وتنقيح النسخة العربية بالتعاون مع جمعية نهضة المحروسة



إيهاب عبده رائد مجتمعي أمضى أكثر من ١٥ عاماً في العمل على شحذ همم الشباب المصري للمساهمة في تنمية بلادهم، وقد شارك في تأسيس جمعيتي فاتحة خير و نهضة المحروسة والإتحاد النوعي لجمعيات الشباب، وكان أول رئيس له.

كما ساهم من خلال كتابته للأغانى والغناء فى تأسيس فرقة أنا مصرى.

وكان قد حصل على لقب "رائد مجتمعي" من مؤسسة أشوكا.

مركز جون جرهارت للعطاء الاجتماعي والمشاركة المدنية مبنى مراكز الأبحاث

الجامعة الأمريكية بالقاهرة

العنوان الرئيسي: الحرم الجامعي بالقاهرة الجديد

مقر الجامعة، ص ب: ٧٤

القاهرة الجديدة، ١١٨٣٥، ج.م.ع

تليفون: ٢٦١٥١٣٣٩ ٢ ٠٢

دليـــل الممـــارس

لرواد العمل الاجتماعى

في مصر والمنطقة العربية

بقلم

إيهاب عبده

٢٠١٠

يعرب مركز جون جرهارت للعطاء الاجتماعي والمشاركة المدنية عن امتنانه للدعم الذي تلقاه لنشر هذا الكتاب من مؤسسة فورد، ومجموعة البناوي الصناعية، ومؤسسة كاتربيلر.
حرر الدليل بالإنجليزية عزيز القيزوني؛ وترجمه إلى العربية : عثمان مصطفى عثمان

قائمة المحتويات

شكر وتقدير

بادئ ذي بدء، أود أن أتقدم بخالص الشكر إلى مركز جون د. جرهارت للعطاء الاجتماعي والمشاركة المدنية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. فقد أتيحت لي الفرصة لتأليف هذا الدليل بفضل منحة إقامة بالمركز عام ٢٠٠٨، وأخص بالشكر الأستاذة دينا شريف ود. بربارة إبراهيم.

كما أتوجه بشكري إلى أعضاء جمعية نهضة المحروسة على مدخلاتهم القيمة، وأيضاً إلى أمل إحسان، وياسمين الرفاعي، وهشام الروبي، وأيمن إسماعيل، وكاري جونسون، وجاكي كميل، ودينا شريف، ومحمود حسين على مراجعة هذا الدليل.

وأخيراً، أتقدم بالشكر إلى جميع الشباب المصريين والعرب الذين شاركوا بالمجموعات المحورية والاجتماعات و، وجلسات العصف الذهني، والعروض. حيث أن هذا الدليل نتاج تلك المناقشات والحوارات التي عُقدت حيث أنه يتناول الاهتمامات والمدخلات التي أثاروها. وشكر خاص لوفاء بخيت ونهى سلاّم لمراجعة النسخة العربية.

نبذة عن المؤلف... رحلة رائد مجتمعى مصرى

إيهاب عبده رائد مجتمعي أمضى أكثر من ١٥ عاماً في العمل على شحذ همم الشباب المصري للمساهمة في تنمية بلادهم. وقد شارك في تأسيس جمعيتي فاتحة خير ونهضة المحروسة (www.nahdetmasr.org) كذلك شارك في تأسيس الاتحاد النوعي لجمعيات الشباب، وكان أول رئيس له.

- عندما كان طالباً بالجامعة الأمريكية بالقاهرة سنة ١٩٩٢، أصبح واحداً من نشطاء أيسك – أكبر منظمة يديرها الشباب على مستوى العالم ثم أصبح رئيساً لفرعها في مصر سنة ١٩٩٥. بعد تخرجه في الجامعة الأمريكية عمل بقسم التسويق بشركة نستلة للأغذية في مصر، قبل أن يتحول إلى مجال التنمية. وفي عام ١٩٩٩ انضم إلى مكتب مؤسسة الشرق الأدنى الإقليمي بالقاهرة، كما شارك وقتها في تأسيس جمعية فاتحة خير. بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٢، عمل في المكتب الإقليمي لمركز بحوث التنمية الكندي الدولي بالقاهرة، مديراً للشراكات الإقليمية وتنمية الأعمال.

- في ٢٠٠٤ حصل إيهاب على درجة الماجيستير في التنمية الدولية من جامعة بيتسبرج في بنسيلفانيا. وقد ركز في أطروحته على العطاء الإنساني المحلي، والتجارة العادلة، والدور التنموي للمنظمات غير الحكومية.

- عند عودته إلى مصر قام إيهاب بتصميم منهاج دراسي في إدارة المنظمات غير الحكومية في الجامعة الأمريكية بالقاهرة وشارك في تدريسه لأول مرة، وكان ذلك في ٢٠٠٦. وفي السنة نفسها قاد جهود تأسيس الاتحاد النوعي لجمعيات الشباب، الذي يعتبر المظلة المصرية الرسمية لجمعيات الشباب الأهلية، وكان أول رئيس له.

- أثناء دراسته في الولايات المتحدة استفاد إيهاب من خبرته في فاتحة خير، فركز دراساته على التعلم من تجارب الدول الأخرى والتفكير في خطة استراتيجية لتعبئة الشباب. وقد ساهم مع أصدقائه وزملائه في مصر في إنشاء جمعية نهضة المحروسة.

- وفي ٢٠٠٤ حصل إيهاب على لقب "رائد مجتمعي" من مؤسسة أشوكا، وهي منظمة عالمية رائدة في تقديم الدعم للرواد المجتمعيين على مستوى العالم. وقد أتاحت له المنحة والدعم الفني المقدمَين من أشوكا العالم العربي، بين ٢٠٠٤ و٢٠٠٧، أن يكرس اهتمامه لنمو نهضة المحروسة. بعد ذلك شغل إيهاب منصب المدير الإداري لنهضة المحروسة حتى عام ٢٠٠٩ حينما انضم إلى مبادرة شباب الشرق الأوسط. وهو الآن عضو ناشط في مجلس إدارة نهضة المحروسة.

- إيهاب عبده، فضلاً عن ذلك، فهو مغني وكاتب أغاني شارك في إنشاء فرقة "أنا مصري" الغنائية سنة ٢٠٠٧ والتي يسعى من خلالها إلى استخدام الموسيقى وسيطاً لترويج قيم الفخر بالهوية المصرية، التسامح، والتنوع، والوحدة الوطنية، والحوار بين الأديان

(www.ehaab.net & www.ana-masry.org). وقد صدر له عام ٢٠٠٩ أول ألبوم غنائي بعنوان "جوايا حاجات" بمشاركة إنتاجية من سلسلة مقاهي سيلنترو.

- وقد انتقل إيهاب بخبراته وشغفه للتنمية الشبابية والابتكار والريادة المجتمعية إلى المستوى الإقليمي، مع شغله منصب مستشار مبادرة شباب الشرق الأوسط التي أطلقها مركز ولفنسون للتنمية بمعهد بروكينجز، وكلية دبي للإدارة الحكومية ***(www.shababinclusion.org)***.

- وهو يقود حالياً أجندة الريادة المجتمعية التي تهدف إلى تحقيق فهم أفضل لقدرات ريادة العمل الاجتماعي وتعزيز الابتكار فى الدول العربية، وذلك من أجل المساهمة في الاستجابة لتحديات التنمية بالمنطقة العربية. وقد شارك إيهاب في كتابة التقرير الأول للريادة المجتمعية في الشرق الأوسط، **"Social Entrepreneurship in the Middle East: Toward Sustainable Development for the Next Generation"** والذي نشر في أبريل ٢٠١٠.

- يذخر هذا الدليل بالكثير من الإشارات والأمثلة المأخوذة والدروس المستفادة عن فاتحة خير ونهضة المحروسة، فجدير بنا أن نستعرض تعريف مختصر بالجمعيتين:

- **نبذة عن فاتحة خير:**

قام بتأسيسها مجموعة من خريجي الجامعات المصرية سنة ١٩٩٩، فكانت أول منظمة غير حكومية مصرية تقدم قروضاً بدون فوائد، معتمدة على تمويل مصري ١٠٠٪، وفريق فاعل من المتطوعين بنسبة ١٠٠٪. تولت الجمعية العديد من المشروعات الناجحة في مجالات التعليم، والتنمية الاقتصادية التي خدمت، بشكل أساسي، سكان منطقة الهضبة الوسطى بالمقطم. وتهدف الجمعية إلى خلق نموذج تنمية مجتمعية متكامل يمكن استنساخه/ تكراره في جميع أرجاء البلاد.

- **نبذة عن نهضة المحروسة:**

تاسست سنة ٢٠٠٢ من قبل مجموعة من شباب المهنيين المصريين، لتصير الآن واحدة من المنظمات غير الحكومية الشبابية الرائدة في مصر والمنطقة. تعتبر نهضة المحروسة بمثابة قبلة يتجه نحوها شباب المهنيين المصريين، إذ تُعد أول حاضنة للمشروعات والمؤسسات المجتمعية المبتكرة في مصر و المنطقة؛ وقد نفذت العديد من المشروعات الناجحة، وخلقت شراكات فاعلة. هذا وتحتضن جمعية نهضة المحروسة العديد من المشروعات الاجتماعية الرائدة ومن بينها مكتب تنمية المهارات وريادية الأعمال بجامعة القاهرة والذي يُعد الأول من نوعه بالجامعات المصرية الحكومية، وبرنامج جوائز المبتكر الشاب الذي يدعم ثقافة البحث والتطوير في الجامعات الحكومية المصرية. وقد احتضنت الجمعية العديد من المشروعات الاجتماعية والشراكات مع منظمات متعددة، تناولت العديد من الموضوعات مثال المشاركة المدنية، الصحة العامة والتسامح، وتعليم السلام، الخ.

المقدمة... وكيفية استخدام الدليل

يطرح هذا الدليل مجموعة من الأفكار والنصائح لكل شخص يطمح في البدء في مشروع تنموي أو اجتماعي جديد. وعلى الرغم من أنه قد تتشابه بعض التحديات في مناطق مختلفة حول العالم، إلا أن إيهاب عبده يطرح خلال هذا الدليل، العديد من التوجهات التي من شأنها أن تفضي إلى تحقيق النجاح في ظل السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي المصرى والعربي المعاصر. وقد ظهرت النسخة الإنجليزية من هذا الدليل منذ فترة وجيزة فى أكتوبر ٢٠١٠، وها نحن نقدم للقارئ النسخة العربية منه. حررت النسخة العربية فى يونيو ٢٠١١ وتتضمن بعض التعديلات والإضافات على النسخة الإنجليزية.

نعني بمصطلح "**مشروع اجتماعي**": أي كيان، سواء كان منظمة غير حكومية (جمعية أهلية) أو شركة، تستهدف تحقيق تأثير اجتماعي، معتمدةً على نموذج الأعمال الذي يوفر لها القدرة المالية لتحقيق الاستمرارية والاستدامة.

اعتمد هذا الدليل على التجربة الشخصية، كما اعتمد على المناقشات التي تم عقدها مع شباب المبتكرين ورواد العمل الاجتماعي في مصر وبعض البلدان العربية.

كيفية استخدام هذا الدليل: ينقسم هذا الدليل إلى أربعة أقسام رئيسية. في **القسم الأول** نحث القارئ على التركيز على فهم ذاته، ورؤيته الخاصة ودوافعه. ثم ينتقل الدليل في **القسم الثاني** إلى عرض بعض النصائح والرؤى فيما يتعلق بالتعامل مع الفاعلين الآخرين، مع التركيز على طرفين أساسيين، وهما: المتطوعون والمجتمع. ويركز **القسم الثالث** على كيفية البدء في تحويل فكرة أولية ما إلى تطبيق ناجح. أما **القسم الرابع** والأخير، فيرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقسم الثالث، حيث يركز على أهمية الاتصالات الفعالة – وهو موضوع سيتكرر في العديد من مواضع هذا الدليل – وذلك من خلال طرح رؤى عميقة ونصائح محورية.

تم تصميم هذا الدليل ليتناول مختلف الجوانب التي يحتاجها مشروع أو منظمة تنموية ناجحة بالذات فى مرحلة البدء والتأسيس. فضلاً عن ذلك، فهو ملائم للارتقاء بحجم المشروعات الاجتماعية القائمة بالفعل والتي مضى على إنشائها فترة أطول. وهو مفيد، وبوجه خاص لمن يسعون إلى تطوير مبادراتهم لتصبح مشروعات اجتماعية مؤثرة، مع النجاح في إدرار دخل مثلا مما يضمن استقلاليتها المالية واستدامتها. يفترض هذا الدليل أن لديك الدوافع للبدء في مبادرتك التنموية الخاصة، أو أنك في المراحل الأولى من تنفيذها على أرض الواقع. أما أولئك الذين لم يتخذوا القرار بعد للالتزام بمبادرة من هذا النوع،

فنسوق لهم بعض المكاسب التي سيجنونها عند الانخراط في مثل هذا النشاط:

- إضفاء معنى جديد على حياتك وتحقيق الرضا عن الذات.
- التعرف على مجتمعك المحلى ووطنك بمعناه الواسع، وبكل ما فيهما من تنوع.
- اكتساب معارف وخبرات جديدة.
- تطوير مهارات جديدة، اجتماعيةً كانت أو غير ذلك.
- بناء شبكة علاقات جديدة.
- غني عن البيان أن هذا النوع من النشاط يُمثل استثمار في مستقبل مجتمعك ووطنك.

يطرح هذا الدليل العديد من النصائح والاقتراحات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المثابرة، المثابرة، المثابرة!
- لا تستسلم أبداً؛ واعتبر الإخفاق تجربةً وفرصة للتعلم
- ليكن طموحك كبيراً ولتصل أهدافك لعنان السماء
- كثرة التحليل تفضي إلى الشلل. فكر وابحث ولكن لابد أن تبدأ عند نقطةٍ ما!
- لا تقلق إذا افتقرت إلى وضوح الرؤية في البداية أو إذا كان ما لديك من أسئلة يفوق ما بحوزتك من إجابات – فحدوث ذلك في البداية مؤشر صحي.

- اصبر على النتائج. تذكر أن التنمية الاجتماعية عملية معقدة لا تسير في خط مستقيم. فالمهم في نهاية المطاف أن تكون قد بذلت قصارى جهدك، وأبليت قدر استطاعتك في البحث والدراسة والتعامل مع قضيتك.
- لا تستنفذ نفسك أو فريقك في الكد للحصول على نتائج سريعة. ولتتذكر دائماً أن جهدك لو كان يدور حول الأسباب الجذرية لمشكلة ما، فإن التغيرات العميقة ربما لا تأتي حتى أثناء حياتك.
- عليك أن تحتفي بأى خطوات إيجابية أو إنجازات مهما كانت بساطتها أثناء مسيرتك!

سوف يجد القارئ بعض الاستمارات، والجداول، والوصلات المفيدة في الملحق في نهاية الدليل.

الإطار الفكري للدليل وتسلسل العرض:

أملنا أن يوفر هذا الدليل أداةً مفيدة تطرح المزيج المناسب من الرؤى العميقة والنصائح والإلهامات. هذا وستظل لكل منا تجربته الشخصية الفريدة، كما سيتولى كل منا تطوير فكره الخاص وأسلوبه وأدواته؛ غير أنه يظل دائما من المفيد، كما أنه ومن الحكمة، أن يطلع المرء على تجارب الآخرين، فيسعى لتحاشي بعض أخطائهم ويبني على نجاحاتهم. ونأمل أن يساعد هذا الدليل على تحقيق ذلك، فينعم شباب المجددين اجتماعياً ورواد المشروعات الاجتماعية في مصر وبقية بلدان المنطقة بتجربة مثمرة وهم يعملون لتطوير أنفسهم، والآخرين. أملنا أيضا أن يكون هذا الدليل طبعةً أولى، تصدر لها طبعات أخرى تحمل في طياتها تجارب ورؤى عميقة من مجددين اجتماعيين آخرين من مصر، ومن كافة بلدان المنطقة.

ينقسم هذا الدليل إلى أربعة أقسام رئيسية. يبدأ القسم الأول بالتركيز على فهم المرء لذاته، ولرؤيته الخاصة ودوافعه. ثم ينتقل الدليل في القسم الثاني إلى البناء على هذا الفهم، وذلك من خلال عرض بعض النصائح والرؤى العميقة الأساسية فيما يتعلق بالتعامل مع الآخرين، مُرَكِّزاً على طرفين أساسيين، وهما: المتطوعين والمجتمع. ويركز القسم الثالث على كيفية البدء في العمل على فكرة المرء الأساسية ومختلف الجوانب المتعلقة بذلك. أما القسم الرابع والأخير، فيرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقسم الثالث، حيث يركز على أهمية الاتصالات الفعالة – وهو موضوع سيتكرر في العديد من مواضع هذا الدليل – وذلك من خلال طرح رؤى عميقة ونصائح محورية.

١. العمل على تطوير الذات

حول هذا القسم: يطرح هذا القسم بعض النصائح التي تساعدك للعمل على تطوير ذاتك. وقد قسمنا هذا القسم إلى أربعة أجزاء فرعية. يقدم الجزء الفرعي الأول "رسالتك في الحياة" نصائح ورؤى عميقة تساعدك على التعرف على رسالتك في الحياة، كما تتجلى في انخراطك المدني ودورك في التنمية المجتمعية. أما الجزء الفرعي الثاني "**التخطيط الشخصي**" فيسوق بعض النصائح المتعلقة بتحديد الرسالة وكذلك الاستخدام الأمثل للوقت، إلى جانب بعض الأمور الأخرى. ويركز الجزء الفرعي الثالث "**تكريس نفسك للقضية**" على بعض النصائح، وكذلك التحذيرات من الانسياق وراء بعض المقولات الشائعة المتعلقة مثلا بكيفية إدارة المرء لمسلكه وسلوكياته تجاه نفسه وتجاه الآخرين. أما الجزء الفرعي الرابع والأخير فيتم تخصيصه لأحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل العديد من المبادرات الشابة وهو: الحفاظ على الحماس.

١.١ رسالتك في الحياة

تحديد الرسالة وأقصى مساهمة ممكنة: ليس التوصل إلى رسالتك الحقيقية في الحياة بالأمر الهين الذي قد يبدو عليه، بل قد يستغرق الأمر الحياة بطولها. ومن ثم فالسعي للتوصل لتلك الرسالة مبكراً يزيد من فرصك في العثور عليها! ومن المناطق التي يحسن البدء في التطلع إليها، تلك القضايا التي تثير قلقك أو تؤرقك. كما قد تجد لرسالتك إشارات في مهاراتك، أو تعليمك، أو العلاقات التي كونتها، أو من ألتقيتهم من أناس. كما أنها عملية مستمرة! فالأمور تتغير وتتبدل، بما في ذلك مواطن شغفك واهتماماتك.. بل حتى رسالتك وأدوارك في الحياة.

•• **نصيحة: عندما تبدأ في تعداد مهاراتك، من الأفضل أن تفكر خارج الأطر الشائعة!**

بالاضافة إلى ذلك، فإن مواطن قوتك ومهاراتك قد تشتمل أيضا ما تمتلكه من مواهب، كالقدرات الفنية على سبيل المثال. فقد تغدو قدرتك على الكتاب أو العزف على آلة موسيقية، أو الرقص، أو الغناء، أفضل وسيلة تستطيع استغلالها لتحقيق رسالتك.

الأهم فالمهم: من أنا؟ وما هي رسالتي في الحياة؟ قد يرى البعض فائدة كبيرة في النظر إلى أنفسهم بوصفهم «ماركة مسجلة». فلكل ماركة صفاتها وخصائصها وقيمتها الخاصة المقترنة بها. فكر في نفسك على أنك «ماركة»، واسأل نفسك: ما الصفات والخصائص التي ينسبها الناس إلي؟ ما أوجه التفرد في ماركتي؟ وما قيمتي المضافة؟ اسأل نفسك باستمرار: لماذا أنا هنا فى هذه الحياه؟ ماذا أفعل؟ ولتخصص

وقتاً كل يوم تنفرد فيه بنفسك وتتدبر حالك. قد يمارس البعض ذلك بالتأمل في صمت، بينما يلجأ آخرون لتدوين مذكراتهم بشكل يومي. أياً كان الأسلوب، فهي تُعد فرصة متميزة تتعرف خلالها على توجهاتك ومفاتيح ذاتك، وتضفي فيها المعنى على الأشياء.

• **اعرف شغفك: ما القضايا التي تثيرك؟** بادر بسؤال نفسك: ما الأمور التي أشغف بها؟ وما هي مهاراتي/ قدراتي لأدرك تلك الأمور؟ فكلاهما على الدرجة نفسها من الأهمية، ولو استطعت العثور على نقطة التقاطع بينهما تكون قد توصلت إلى نقطة قد يفني الكثير حياته للتوصل إليها! في بعض الحالات يكون التوصل إلى الموضوع الذي تشغف به كافياً؛ حيث قد يحفزك هذا لتنمية المهارات التي تحتاجها. فضلاً عن ذلك، فإن النظر فيما تملكه من مهارات وما حصلته من تعليم يُعد بالأمر المهم لتحديد المجالات التي تستطيع المساهمة فيها. كما أنه ومن المهم أيضا أن تحرص على تحقيق أقصى ما يمكنك من مساهمة، والتأكد من أنك تضيف قيمة حقيقية لأية قضية تختار الانخراط فيها. فالأمر لا يتعلق بمجرد تقديم الخير للمجتمع، بل يمتد إلى التعرف إلى الأمر الذي يشبع شغفك مع استغلال مهاراتك وتعليمك على النحو الأمثل.

من الأسئلة التي يمكن أن تساعدك على التعرف على «قضيتك»:

- ما الأمر الذي يثير شغفيَ؟ ما الأمر الذي يُشعرني بالسعادة والرضا؟
- ما القضايا التي تؤرقني؟ ما الأمور التي لو رأيتها في الشارع، أو قرأت عنها في الصحف، أو شاهدتها في التليفزيون أثارت في القلق والرغبة العارمة في أن أفعل شيئاً حيالها؟
- ما الأمور التي أود أن أنجزها؟ ما الأمر الذي قد يضفي معنى على حياتي؟

ماذا لو كانت مواهبي متعددة ومواطن شغفي متنوعة؟ قد يكون دورك هو التشبيك بين تلك الجزر المنعزلة! عندئذ حاول أن تبذل قصارى جهدك في كل شيء تعمله وفى كل مجال تنشط فيه، ومع تطور اهتماماتك سوف تتمكن من العثور على الميدان المناسب الذي تحتاج إلى التركيز عليه، إن وجد. هذا وقد تتبلور رسالة البعض في كونهم "مشبكين"، يعملون عبر العديد من القطاعات. ورغم أنهم قد يفتقدون القدرة على التركيز والتميز في ميدان أو قطاع واحد أو قد يفتقرون القدرة على تحقيق قدر من الإنجاز يعادل ما قد يحققه من كرس نفسه لقضية واحدة، إلا أن هذا لا يقلل من أهميتهم، إذ أنهم بدورهم هذا ينجحون في تطوير الشبكات ونقل المعارف بين مختلف الجماعات. لذا وإن كنت ضمن هؤلاء فلتدركً أن هناك مسئولية كبيرة تقع على كاهلك تتمثل في محاولة القيام بتكوين الشبكات والتشبيك؛ وبحكم دورك ربما تكون في موضع متفرد بين مختلف القطاعات والمواضع، الأمر الذي قد يسمح لك بأن تضطلع بتلك المهمة.

التقييم الذاتي: هناك عدد من الأسئلة المهمة التي ستتمكن من الإجابة عليها بمجرد البدء في ممارسة النشاط، غير أنه من المهم أن تدركها من البداية حيث ستساعدك على إمعان النظر والتأمل عند إجراء عملية التقييم الذاتي؛ وفيما يلي بعض هذه الأسئلة:

- أي الأدوار أنسب لي: دور القائد أم دور عضو/ لاعب في الفريق ؟
- ماذا لو لم تكن لدي أفكار مبتكرة؟ ماذا سيكون دوري حينئذ؟
- كيف أتمكن من تحفيز الآخرين؟
- كيف أستطيع الاستمرار والحفاظ على حماسى عندما يكون من المتوقع مني أن أكون "المحفز ومصدر الإلهام الدائم"؟ لانه فى كثير من الأحيان الوحدة تُغَلف تلك القمة!
- لو كان لدي فكرة عظيمة فمن أين أبدأ؟
- كيف أحقق التوازن بين أن أكون مثاليا وفى الوقت ذاته عمليا أو براجماتيا ؟

أنت. نموذجاً: هل تعيش وتطبق رسالتك وقيمك وما تدعو إليه خلال حياتك اليومية؟ في واقع الأمر، يُعد هذا بنقطة الانطلاق المُثلى التي من شأنها أن تمنحك المصداقية عند حشد الأفراد وتعبئة الموارد الأخرى. هذا وينبغي أن تلتزم بالعيش وفقاً للقيم التي تدعو إليها وأن "تصدق أفعالُك أقوالَك"! فأياً كان الجهد الذي تبذله في الدعوة لرسالتك، لن تتمكن من تحقيق المصداقية إلا إذا جسدت حياتك ما تدعو إليه. والعكس صحيح فأياً كان الجهد الذي تبذله، لن تتمكن من تحقيق ما تطمح إليه إذا كنت تعيش حلم شخصً أخر، أو دون أن يكون لديك اقتناع حقيقي بما تدعو إليه.

أبذل المزيد من الجهد لتطوير نفسك قبل فوات الأوان! يُحكى أن رجلاً مسناً كان على فراش الموت وقد أحاط به الأهل والأحباب. فسألوه عن أكثر الأمور التي ندم عليها، فأجاب على الفور إنه قد أنفق الكثير من الوقت محاولاً تغيير أمور ليس بيده تغييرها. فقد حاول تغيير العالم فوجد أن الأمر أكبر من قدرته، فقرر أن يركز على محاولة تغيير وطنه، ثم قريته، ثم أسرته. غير أنه قد أدرك مؤخراً أنه كان عليه أن يستثمر كل هذا الوقت ليبدأ بنفسه، باذلاً الجهد لتطوير ذاته ليصير شخصاً أفضل- إلا أن الوقت كان قد أدركه.

هل أنت مجدد اجتماعي / رائد عمل اجتماعي؟ فور أن تتعرف تماماً على مهاراتك وشغفك، وكذلك أولويات مجتمعك واحتياجاته، انظر حولك، وتساءل: ألم يتناول أحد بعد تلك القضية – محور اهتمامك؟ أليست هناك منظمات أو برامج قد تأسست لهذا الغرض؟ لو وجدت

فجوة وكانت لديك الرغبة في بذل الوقت والجهد والموارد لملئها، فقد تكون بالفعل مجدداً اجتماعياً أو رائد عمل اجتماعي.

"وظيفة رائد العمل الاجتماعي في أن يستكشف المواضع التي تعثَّر فيها جزء من المجتمع أو علق بها، محاولاً أن يقدم ما يمكنه للفكاك من هذا الوضع. إن رائد العمل الاجتماعي هو ذلك الشخص الذي يتعرف على مواطن الخلل، محاولاً إيجاد حلول للمشكلات من خلال تغيير الأنظمة، أو نشر الحلول عاملاً على إقناع المجتمع بأسره للقيام بوثبات جديدة. ولا يرضى رائد العمل الاجتماعي بمجرد تقديم السمكة أو تعليم الصيد؛ إذ لا يهدأ له بال حتى يحدث ثورة في صناعة الصيد بأسرها." من موقع أشوكا Ashoka (www.ashoka.org)

عندي حلم. فهل أبدأ مباشرةً أم يُفضل أن أنضم لمؤسسة قائمة بالفعل؟ الغالبية العظمى من المجددين المجتمعيين ورواد العمل الاجتماعي – باستثناءات قليلة – قضوا بعض الوقت في العمل التطوعي مع منظمة أو مؤسسة قائمة بالفعل. ولهذا المسلك مميزات عديدة، وتشمل:

- البدء من حيث انتهى الآخرون. العمل في منظمة مستقرة يمنحك فرصة التعلم من النظم القائمة، والبناء على النجاحات وتحاشي الأخطاء.
- لو كان العمل مع تلك المؤسسة مدفوع الأجر، فسيوفر لك دخلاً ثابتاً يتيح لك الفرصة اللازمة للتروى والتخطيط والبناء، بدلاً من الاندفاع لبناء شراكات غير استراتيجية- على سبيل المثال.
- يُعتبر فرصة رائعة للمساهمة في المكان الذي تنضم إليه مع تحقيق الفائدة المرجوة مثل تطوير مهاراتك الشخصية، وبناء شبكة علاقات، إلخ.

كيف أقدم مساهمة لوطني أو مجتمعي وأنا بعيد عنهما؟ قد يقع البعض في وهم الاعتقاد بأن الوقت الذي يقضيه بعيداً عن وطنه أو مجتمعه بمثابة وقت ضائع. غير أنه وفي واقع الأمر، عند استخدامك لهذا الوقت بحكمة يمكنك استثماره على النحو الأمثل لتقضيه في بناء أفكارك أو التواصل مع أناس آخرين ربما ينتمون إلى مجتمعك أو مجتمعات مختلفة، حيث سيمكنك هذا من التعرف على التجارب الآخرى ورؤية الآخرين لمجتمعك وما يقولون عنها وتتأمله وتتدبره. كما أنه يُعد بمثابة فرصة لتنتهزها للتطوع في برامج مشابهة والتعلم منها.

احذر الهوس المؤقت والمصطلحات الخاصة: عليك أن تعثر على شغفك الخاص، غير سائر مع القطيع! مثلا، قبل أن تندفع للتطوع للعمل بملجأ للأيتام اسأل نفسك عن شغفك الحقيقي واهتماماتك، مدركاً أن عالم التنمية يعج بالمصطلحات الرنانة والخاصة التي يرددها الكثيرون دون أن يدركوا معانيها الحقيقية. وفي ظل ثقافة تشتد فيها سيطرة الجهات المانحة قد يكون من الصعب ألا تقع في فخ الهوس بتلك المصطلحات.

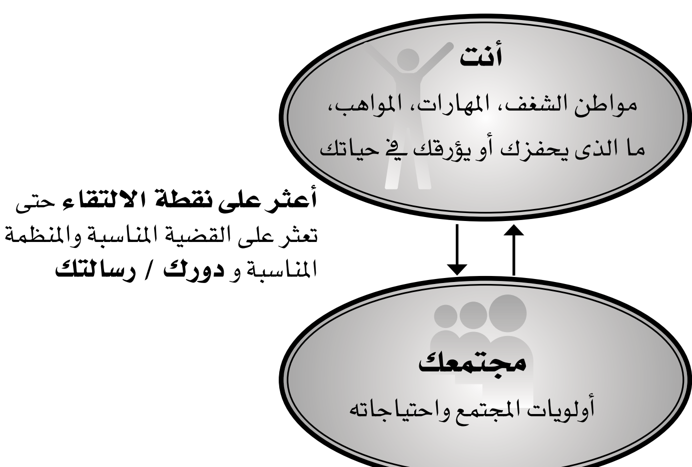
•• نصيحة: ربما تكون رسالتك، بوصفك مجدد مجتمعي، أن تحدث تغييراً من الداخل في منظمة قائمة.

ربما تكون رسالتك أو دورك أن تحدث تجديد أو تغيير داخل المنظمة التي تعمل بها. فالرائد الاجتماعي ليس بالضرورة أن يبدأ مؤسسة جديدة ولكن فى كثير من الأحيان يستطيع أن يحدث نقلةً ما تقود بمنظمة قائمة بالفعل إلى وجهة جديدة، أو تساعدها لتصبح أكثر فاعلية أو لتتسع في نطاق عملها، إلخ. وأحياناً ما يشار إلى هؤلاء الرواد بتعبير "رواد الأعمال – من الداخل Intrapreneurs".

من أين أبدأ؟ من أي نقطة أبدأ؟ إن من المهم بل من الضروري أن تبدأ من نقطة ما – وبإمكانك أن تعدل المسار/ الأمور فيما بعد (على أن تعمل على تطوير نفسك بالتوازي)، غير أن تلك النصيحة لا تلغي الأساليب العلمية المتعلقة بالقيام بالأبحاث المناسبة وتقييم الوضع باستخدام مناهج وأساليب مختلفة مثال "شجرة المشكلات" للتعرف على فروع وجذور المشكلة. غير أنه من الضروري وطوال نشاطك، بادر باتباع ما يمليه عليك قلبك! ولتكن مرناً لتتمكن من تعديل وتطوير المسار. واحرص على التواصل مع مجموعتك وأعضاء فريقك، والأطراف المعنية واستمع لهم؛ فسوف يساعدونك كثيراً في الوصول إلى "مسارك الصحيح".

أبدأ مبادرتك عند نقطة التقاء الشغف والمهارات: لو نظرت إلى نشاط التجديد الاجتماعي فستجد أن الكثير منه يدور حول تحديد الاحتياجات أو المطالب، والعثور على الموارد اللازمة أو خلقها، والوصل فيما بينهما. لذلك عليك أن تسأل نفسك: ما هو المطلب أو الاحتياج التنموي القائم؟ ثم لتفكر في الموارد آخذاً في الاعتبار:

- شغفك بالقضية
- إمكانات الجماعة
- الموارد البشرية المتوفرة
- الموارد المالية المتوفرة
- التجديد المتوافر



١ . ٢ التخطيط الشخصي

حتى تستطيع إنجاز رسالتك الشخصية عليك أن تخطط على عدة مستويات، وتشمل خطط طويلة الأمد (لعام أو اثنين) ، بالإضافة إلى خطط قصيرة المدى على المستوى اليومي أو الأسبوعي.

•• **نصيحة: حافظ على التركيز والتوازن!**

١ . **اكتب بياناً برسالتك الشخصية :** وعلقه في مكان تستطيع رؤيته فيه كل يوم حتى يذكرك بسبب وجودك في هذا المكان وقيامك بهذا النشاط. (على أن تتكون الرسالة من ٤-٥ جمل، وتُصاغ في زمن المضارع لتصف المهمة التي تقوم بها والقيم التى تود الحفاظ عليها فى نشاطك وتعاملاتك)

٢ . **تذكر النهاية :** الحفاظ على النهاية ماثلة دائماً أمام عينيك يساعدك كثيراً على وضع الأمور في نصابها. نعني بذلك أن تفكر في حياتك وفي نهايتها؛ إذ يدفعك ذلك إلى التدبر في الذكرى التي تريد أن تتركها للناس، بالإضافة إلى المعنى الحقيقي لما تقوم به من نشاط، أو الأمور المهمة حقاً. فلو كان لك أن تختار عبارة واحدة تود لو كُتِبَت على شاهد قبرك أو ذُكرت في نعيك، فما هي تلك العبارة؟

(اسمك) عاش حياة ملؤها (...) واستطاع أن (...) من أجل (...) على الرغم من (...). (املأ الفراغات).

٣ . **اعلم أن المعوقات والعقبات جزء من التجربة الإنسانية :** فبدونها تصبح الحياة مملة! تقبلها وتعلم منها.

٤ . **كُن نفسك!** لا يتوقف الإتقان عند التوصل إلى نقاط قوتك وشغفك فقط، بل يتطلب أيضاً أن تكون نفسك. وهو أمر حيوي في كل جوانب أسلوبك القيادي والإداري، فضلاً عن أنه يكسبك المصداقية والاحترام. مرونتك ومحاولتك المستمرة لتحسين نفسك أمور إيجابية؛ أما محاولة أن تكون شخصاً آخر فما هي إلى مضيعة للوقت والطاقة.

٥ . **فرِّق بين حياتك الشخصية وحياتك العملية :** إذا كانت معنوياتك منخفضة لأسباب شخصية فمن المهم للغاية ألا تنتقل تلك الحالة إلى زملائك، خاصةً عندما تكون في موقع قيادي. قد يكون من المفيد في تلك الحالة ألا تتفاعل كثيراً مع الناس؛ فى بعض الأحوال من الممكن أن تشرك زملائك فى مشاكلك ولكن فى كل الأحوال- سواء فضلت أن تبقى الأمور سرية أو أن تفصح عن تفاصيلها - من المهم أن تشرك الزملاء بشفافية بأنك تمر بظروف راجياً تفهمهم.

٦ . **قوائم المهام وما "يجب أن تفعله" :** بادر بإعداد قوائم مهام.

- **احتفظ بمفكرة صغيرة.** على أن يكون حجمها مناسباً لاحتياجاتك واستخدامك. احتفظ بها معك في كل وقت وكل حين، واستخدمها لتدوين الأفكار، أو الملاحظات التي تستقيها أثناء الاجتماعات، أو لكتابة المهام التي قد يطرأ على ذهنك وجوب القيام بها. تذكرنا هذه المفكرة بأننا مستمرون في التعلم طوال العمر، نسعى دائماً للإمساك بما نتعلمه أثناء لقاءاتنا مع الآخرين، أو خلال المحاضرات أو الأحداث المختلفة للرجوع له فيما بعد.
- **مربعات التحقق** checkboxes ☐: فى مفكرتك الصغيرة أحيانا يكون من المفيد أن تضع أمام كل عنصر من عناصر قائمة المهام مربع تحقق مثل هذا(☐). حيث أن وضع علامة تشير إلى الانتهاء من المهمة سيمنحك شعوراً رائعاً بالرضا. تأكد من تضمين جميع العناصر بقائمة المهام مع وضع مربع التحقق أمامها جميعا، حتى ولو كانت صغيرة، مثال: أن تكتب رسالة بالبريد الإلكتروني. سيُمكنك هذا الأسلوب من التمييز بين المهام التي ينبغي إنجازها في مقابل الأمور التي تكتبها للرجوع إليها في المستقبل كمعلومات مثلا. يساعد هذه الأسلوب فى جذب انتباهك بسهولة فى وسط مذكرات من اجتماع مثلا حيث أنها تساعدك فى ادراك النقاط التى تستوجب منك المتابعة أو عمل شئ تم الاتفاق عليه أو وعدت به فى الاجتماع حتى لا تفقدها أو تتساها فى وسط التفاصيل الآخرى.

٧ . **قائمة "ما يجب أن تكونه" :** قد تبدو التسمية غريبة، غير أنه من المهم بالفعل أن تكون لديك، إلى جانب قائمة المهام التى يجب إنجازها، قائمة بالسمات التي تود أن تتسم بها فى خلال حياتك وخلال عملك على تحقيق تلك المهام. نعني بذلك سلوكياتك وأنماطها. فقد تكون عظيم الإنجاز وتنجح في تحقيق قائمة مهامك، ولكن كيف كنتَ وأنت تنجز هذه المهام؟ على سبيل المثال:

- **تجاه نفسك:** هل كنت متوازناً في حياتك اليومية؟ هل استمتعت بالتجربة وحققت النمو والتطور الذاتى المرجو؟
- **تجاه الآخرين:** هل توخيت الاحترام؟ هل تمسكت بالقيم التي تريد الحفاظ عليها عند التعامل مع الآخرين والتزمت بها، سواء تمثلت تلك القيم في الاحترام، أو التعاطف، أو التفهم، أو الاستثمار في نموهم وتطورهم، إلخ؟
- **تفادى جلد الذات:** معنى ذلك هو محاولة حقيقية وصادقة لتقييم نفسك وتعاملاتك بشكل واقعى وموضوعى لمحاولة التطوير وتفادى الأخطاء فى المستقبل ولكن من المهم ألا ينقلب ذلك أو يتطور إلى جلد للذات أو القسوة على النفس بشكل زائد حيث أن من الممكن أن يؤدى ذلك إلى نتائج عكسية منها مثلا إضعاف ثقتك بذاتك وقبولك لنفسك والذى بدوره سينعكس على الآخرين من حولك حيث ستبدأ بالقسوة على الآخرين أيضا. أو من الممكن أن ينتج عن ذلك أن تتوقع من الجميع الكمال وهو من المستحيلات بالطبع.

٨. اكتب قراراتك السنوية : بادر باختيار مناسبة ما – لها لديك خصوصية معينة، سواء كانت رأس السنة، أو عيد ميلادك، أو أي يوم يتميز عندك بتلك الخصوصية، واتخذه مناسبة للتأمل في رسالتك والرجوع لما كتبته في الأعوام الماضية، والتأمل وتقييم ما تمكنت من إنجازه، والتخطيط للفترة القادمة، وتجديد التزامك بخططك ورسالتك.

٩. هل أنا في المكان الصحيح؟ تنبه قبل فوات الأوان: حتى المجددين المجتمعيين أو رواد العمل الاجتماعي قد تنتابهم لحظات تشكك، فيتساءلون عما إذا كانوا يقومون بالنشاط المناسب أو موجودين في المكان المناسب. ابدأ بسؤال نفسك هذا السؤال البسيط: هل مازلت تستمتع بما تفعل؟ هل تشعر بأنك تنمو وتتطور فيه؟ لو كانت الإجابة بنعم فأنت في المكان الصحيح. أما إذا كانت بلا، فعليك أن تفكر في أنشطة أخرى ربما تكون أحب إليك، أو ربما تكون بحاجة إلى تغيير أسلوب قيامك بالنشاط.

علامات تشير بأنك في المكان الخطأ، أو على الأقل تحتاج إلى فترة راحة :

- صراعات شخصية كثيرة
- إرهاق وافتقاد لطاقة العمل
- تحتاج إلى فترة طويلة لإعداد نفسك نفسياً للقيام بالعمل، ولا تجد أنك تعمل بشكل تلقائي وحماسي
- تشعر بأنه عمل يجب الانتهاء منه ولا تشعر فيه بالمتعة
- تشعر بالتعب والملل من التحدث للناس عنه وشرحه
- لم تعد ترى الدور الحقيقي الذي تلعبه في هذا المكان

١٠. لماذا تمارس هذا النشاط: هل أنت صادق فيما تؤمن به؟ غالباً ما يلقى من ينخرط في مجال التنمية الاجتماعية الكثير من الإعجاب والتشجيع والدعم. ولكنك قد تواجه مواقف تشعر فيها بأن كل ما تؤمن به يهتز أمامك، فيدفعك ذلك إلى الكثير من البحث داخل نفسك. والبحث في داخل النفس أمر محمود جداً بطبيعة الحال، لو كنت تقوم به طواعيةً. ولكن حتى تتجنب أية صدمات، أو حتى لا تستيقظ فجأة لتدرك أن مكانك ليس العمل في التنمية الاجتماعية، عليك أن تتسلح بفهم رصين لهذا المجال ولأسباب قيامك بما تقوم به من نشاط.

عليك أن تتعرف جيداً، في مرحلة مبكرة، على "الصورة الأشمل والأكبر". وهو ما يعني:

- **مشهد التنمية المحلي:** دور القطاعات المختلفة في التنمية، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية (ومنظمات المجتمع المدني بمعناه الأوسع)، والحكومة، والمانحين المحليين، وقطاع الأعمال، إلخ.
- **دور الشباب في بلدك على مر العصور:** تعرف على دور الشباب طوال العصور المختلفة.
- **دور الشباب في البلدان الأخرى:** تعرف على الدور الذي يلعبه شباب البلدان الأخرى سواء في الحاضر والماضي.
- **المعارضة القائمة تجاه المنظمات غير الحكومية وقطاع التنمية :** تعرف على وجهات النظر المعارضة للمنظمات غير الحكومية ولقطاع التنمية الأوسع. بادر بالقراءة للتعرف على تلك الحجج واستمع إليها، فالبعض منها يعارض مجرد وجود منظمات غير حكومية من الأصل. وبعض المنتقدين يرون أن التنمية الاجتماعية–الاقتصادية بأسرها من واجبات الحكومة، والبعض يرى أن المنظمات غير الحكومية أدوات للتدخل الأجنبي أو خلق تبعية وإعتمادية وتواكل غير صحيين. كما قد يرى آخرون أن ريادة العمل الاجتماعي بتركيزها على شخص القائد او المبدع الاجتماعى فكرة تكرس للثقافة الفردية وتنزع عن جموع الناس وثقتها فى ذاتها لتحقيق التغيير والتنمية أو أن تبقى دائما فى انتظار البطل المنقذ. فمن المهم أن تتعرف على كل ذلك حتى يتوفر لك فهم أفضل وتقدير أعمق للمشهد الأكبر، وكذلك حتى تتمكن من تحديد دورك على نحو أدق، ومن ثم تكون على أساس راسخ بما تقوم به.

•• نصيحة: ضع الرؤية الأشمل والمشهد الأكبر نصب عينيك دائماً

حتى لو كنت بصدد القيام بمشروع على نطاق صغير جداً، اجعل المشهد الأكبر نصب عينيك على الدوام. بما أنك قد تلقيت قدراً من التعليم والفرص، فمن واجبك أن تستغل مهاراتك التحليلية حتى تتمكن من رؤية المشهد الأكبر، ولتجعل أحلامك أكبر. قد يعني ذلك مثلاً أن تسأل نفسك عما إذا كان عليك أن تقرض بعض الناس قروضاً صغيرة لتساعدهم على مواجهة الفقر من خلال القيام بأعمال ومشروعات بسيطة، حتى وإن لم يكن من الممكن ضمان استدامتها (نظراً مثلا لأن ممارسة البيع على نطاق صغير لا تصدر لها تصاريح، ويمكن للشرطة أو البلدية أن تقضي عليها في أي وقت). ربما يكون الحل الأمثل أن تساعدهم على الطعن في هذا القانون الذي لا يتيح ترخيص عمليات التجارة الصغيرة، وسبب كون هذا القانون غير داعم للفقراء. وربما يكون السيناريو المثالي أن تدعمهم بقروض صغيرة مع ترقب فرص الطعن في القانون، وذلك بإيجاد حلول بديلة تفي بالغرض دون أن تكون لها مثالب خطيرة.

•• نصيحة: احترس من الشخصيات العامة التي تسعى لاستغلال مبادرتك لتحسين صورتها!

احرص على عدم استغلال شخصية عامة ما لمبادرتك من أجل تحسين صورتها أو إحراز نقاط لصالحها مع الجماهير.

١ .٣. تكريس حياتك لقضية ما؟

لو قررت تكريس حياتك لقضية ما، فلن يكون الأمر سهلاً في البداية! إن القيام بعمل تطوعي جانبي، تستطيع الموازنة بينه وبين دراستك أو عملك شيء، وأن تقرر تكريس حياتك لقضية ما تجعلها شغلك الشاغل شيء آخر تماماً. في كثير من الأحيان ستجد أشد الناس معارضةً لك في هذا التوجه هم أقرب الناس إليك؛ غير أنه لو تمسكت بما تريد وبذلت فيه قصارى جهدك، فستجدهم، شيئاً فشيئاً، أكثر الناس دعماً لك وتأييداً. فمن الطبيعي أن يصعب على الناس تفهم ما تريد أن تفعل على حقيقته، وعلى وجه الخصوص في مثل هذا القطاع الشديد العمومية بطبيعته، والذي لا تتضح معالم مساره الوظيفي بشكل دقيق، في كثير من الحالات. لذلك عادةً ما يميل من يحبونك ويريدون لك النجاح في السلك الوظيفي إلى اعتبار مشاركتك في هذا النشاط أمر ينبغي أن يقف عند حدود الهواية أو العمل الجانبي. ولكن السؤال هو: هل تفضل سجن وظيفة لا تحبها وبالتالى لن تتميز وتبدع فيها بحال من الأحوال، أم أن تعمل شيئاً تحبه، وستستطيع، بطبيعة الحال، أن تبني لنفسك فيه مهنة دائمة؟

احذر من وهم أن التنمية لا يمكن أن تكون مهَنة: يرى البعض أن العمل في قطاع التنمية مهنة، بينما يراه آخرون قضية وأسلوب حياة. وسواء كان الارتزاق من قطاع التنمية واتخاذه مهَنة أمراً حسناً أم سيئاً، ورغم كون هذا العمل غير واضح المعالم كما هي حال القطاعات الأخرى، فلكل من الفريقين مهن ومسار وظيفي في قطاع التنمية. فرغم أن المنظمات غير الحكومية الصغيرة ليس لديها بالضرورة مسارات وظيفية واضحة، ولا أنظمة موارد بشرية مستقرة، إلا أن العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية، ووكالات الأمم المتحدة، والهيئات المانحة المتعددة الأطراف، وثنائية الأطراف، لديها مثل تلك المسارات والأنظمة. هذا فضلاً عن تزايد فرص العمل في الشركات التي أنشأت برامج للمسؤولية الاجتماعية، والمؤسسات، والمنظمات غير الحكومية المحلية المحترفة، إلخ. هذا ويتطلب بناء مستقبل وظيفي مع أي من تلك المؤسسات أن تكون حاصلاً على دراسات جامعية، ومن المفيد أن يكون لديك خبرة مع منظمات غير حكومية. كذلك عليك، بوصفك مجدداً أو رائد أعمال اجتماعي، أن تتعلم من أنظمة إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات، حتى تستطيع اجتذاب موظفين على أفضل مستوى من المهارات. فمن المهم، وأنت تعد مبادرتك، أن تنشئ نظام موارد بشرية مُجدياً، يقدم أنظمة أجور وحوافز مجزية حتى تستطيع اجتذاب النوعيات التي تطمح أن تضمها إلى فريقك، وتحافظ على استمرارها معك.

تغيير الاتجاه المهني: ترك وظيفة آمنة (في قطاع الشركات مثلاً) لممارسة النشاط الذي تشغف به: إن كنت ستقدم على تلك الخطوة فمن الأفضل أن يحدث ذلك مبكراً، حيث تقل المخاطر. علماً بأن قدومك إلى عالم التنمية من عالم الشركات، حتى وإن لم تزد خبرتك عن سنة أو اثنتين أمر له فوائد كثيرة. ففي قطاع الشركات تتعلم مهارات تنظيمية وإدارية ممتازة، يمكن أن تطبقها في المنظمات غير الحكومية أو مجالات التنمية المختلفة. فرغم أن منظمات التنمية تحفل بالكثير من أصحاب النوايا الحسنة فإن بعضها- وليس كلها بالطبع، يفتقر إلى المهنية والأنظمة الإدارية، وبالتالي الفاعلية والكفاءة اللتين يوفرهما قطاع الشركات. كما ينبغي أن تكون على دراية ووعي بالنقاشات المتعلقة بمجال التنمية وما يمكن تحقيقه، هذا إلى جانب مميزات وعيوب القطاع ككل.

•• نصيحة: احذر عقدة "المنقذ"

كثيرٌ ممن يتركون قطاع الشركات للعمل في التنمية يتملكهم شعور ساذج بأنهم تركوا عالم "الشر" ليساعدوا العالم الأوسع، من صفوف "الأخيار". فمن المهم جداً أن يكون لديك تقييم متوازن ورصين للمجال الذي كنت تعمل فيه، ولذلك الذي أنت على وشك دخوله؛ إذ لكل قطاع جوانب إيجابية وأخرى سلبية. وواقع الحال أن قطاع التنمية لا يزال أمامه الكثير الذي يحتاج لتعلمه من قطاع الشركات. فلو قررت أن تحدث هذا التحول في مسارك المهني، يجدر بك أن تجلب معك أكبر قدر ممكن من الدروس التي تعلمتها، والأنظمة والتقنيات التي يمكن أن تساهم بها في المجال الجديد الذي أنت بصدد الدخول إليه.

كن مَورداً جيداً ومقيم شبكات جيداً: إجادة تكوين الشبكات لا تعني مجرد إجادة الوصول إلى الأطراف المهمة والعثور على الفرص الملائمة لمبادرتك؛ ولكنها تعني أيضاً أن تكون مفيداً للآخرين وتقدم لهم يد العون دائماً. وإليك في هذا الصدد نصيحتين:

- لو طُلبت منك اقتراحات، أو مرجعيات، أو توصيات، أو أسماء قد تكون مفيدة في موضوع أو نشاط معين، اهتم بتوفيرها، وخصص من وقتك مساحة مناسبة للاستجابة لتلك الطلبات.
- لا تمانع من إشراك الآخرين في المعلومات، طالما كانت غير سرية.

إن هذا السلوك لا يفيد فقط في دعم المجتمع المدني وتعزيزه، بل ستفاجأ بأن مساعدتك ودعمك التطوعي واقتسامك للمعلومات تعود جميعاً، بمرور الشهور والسنين، بفوائد جمة عليك وعلى مبادرتك. فهذا المسلك لن يساعد على نشر الروح الإيجابية التشاركية والتعاونية فحسب، بل وسيساعدك ومنظمتك على الظهور وإثبات الذات بوصفكما من المصادر المهمة، وبكل تأكيد شركاء محتملين جداً! ولا تنسى أيضا أنه من الوارد أن تجد نفسك في الوضع نفسه، محتاجاً لمساعدة هؤلاء بالأسماء والأفكار والاقتراحات.

١. ٤ الحفاظ على الحماس

كيف أتحاشى انطفاء الجذوة؟ من أكبر التحديات التي تواجه شباب قيادات العمل الاجتماعي ومجدديه الصادقين في مسعاهم، عامل انطفاء الجذوة! وهنا نسوق إليك بعض النصائح التي تساعدك على الحفاظ على الطاقة وصفاء الذهن:

١. **لا تنشغل فقط بالنتائج:** مسيرتك وتفاصيلها وخطواتها لها نفس أهمية النتائج التى تأمل الوصول لها.

٢. **حافظ على تركيزك:** ركز على رسالتك في الحياة وعلى الأهمية الكبيرة لما تقوم به من نشاط. من الأساليب التي تساعدك على ذلك:

- التأمل، سواء من خلال طقس ديني معين اعتدت عليه، أو مجرد التأمل الصامت، أو الخروج إلى الطبيعة للتمشية. لو كانت لديك رفاهية قضاء بعض الأيام فى مكان هادئ بين الحين والآخر، فسيساعدك ذلك على تجديد نشاطك وطاقتك، وتجديد التزامك.
- الاحتفاظ بمذكرات يومية، ثم العودة إليها كل فترة للتعرف على التغيرات فى رؤيتك أو توجهاتك والمؤشرات والعلامات فى حياتك. مجرد كشكول بسيط تدون فيه مذكراتك كل يوم، أو أسبوع، أو حتى كل شهر. ولكن طالما داومت على التدوين فيه، فستجد له فائدة عظيمة. من المهم ألا تقتصر على تدوين الحقائق وما أنجزت، ولكن دوّن أيضاً مشاعرك، وما أثار قلقك، أو مخاوفك، وما طمحت إليه.
- كتابة قائمة بما تتمتع به من نعم وعطايا سيفيدك دائماً عند انخفاض معنوياتك!

٣. **حاول الحفاظ على توازن جيد بين العمل والحياة:** تحذير! إذا ما شعرت بالمرارة أو بأنك بذلت تضحيات فى عملك العام والأهلى أكثر مما يجب أو مثلا أن الناس لا تقدرك بشكل كاف، فأنت بحاجة إلى التوقف لبعض الوقت أو اتخاذ قرار حازم. لا تدع هذا الشعور يتطور ويزداد، فهو خطير جداً ويمكن أن يحولك إلى شخص حاد المزاج، صعب المراس، يملؤه شعور بالمرارة وبأنه يستحق أكثر مما جنى. إليك بعض الأساليب للتعامل مع هذا الوضع:

- أنت تحتاج إلى الشعور بسعادة شخصية فيما تقوم به! لو توقف نشاطك عن توفير تلك السعادة والرضا، فربما يكون قد آن الأوان بالفعل للانتقال إلى نشاط آخر والغوص مرة أخرى بداخل ذاتك لمراجعة أفكارك وميولك وشغفك.
- ذكِّر نفسك بأنك تستفيد مما تفعل على المستوى الشخصي (وتأكد من أنك تستفيد بالفعل!). فأنت على الأقل، تتطور، وتنمو، وتتعلم، وتشعر بالرضا، وتضفي على حياتك معنى.
- حاول التوصل إلى موازنة بين التضحيات التي تبذلها والمكاسب التي تجنيها من وراء مشاركتك.

٤. **الإطلاع على أحدث مجريات التنمية وتطوراتها:** التنمية علم متداخل ومتشابك مع علوم كثيرة. وبالتالي، فحتى تظل مساهمتك مهمة وإيجابية، عليك أن تظل دائماً على إطلاع بأحدث الأبحاث والمناظرات والتطورات في هذا الميدان. ويمكنك أن تفعل ذلك عن طريق:

- حضور المؤتمرات، وورش العمل، والدورات ذات الصلة، سواء تلك التي تنظمها المنظمات غير الحكومية، أو الهيئات المانحة، أو المؤسسات البحثية أو التعليمية.
- القراءة (الكتب بطبيعة الحال، ولكن تابع أيضاً الإعلام، والصحف، إلخ)
- الاشتراك في النشرات الدورية والدوريات والبودكاست على الإنترنت (كثير منها مجاني).

٥. **الحفاظ على الحماس:** اسأل نفسك: ما الأمور التي تحفزني؟ وتلك التي تثبط من حماسى وهمتى؟ من المفيد للغاية أن تنظر إلى نفسك من الخارج لتحدد الأسلوب الذي يحقق لك النجاح في كلتا الحالتين؛

أمثلة من «المثبطات»	اقتراحات للتغلب عليها
عدم الصبر واستعجال النتائج	لا تجعل النتائج الكبيرة هي المحفز الأساسي، وابحث عن محفز بديل، حتى وان كانت النجاحات والانجازات الصغيرة أو كان حتى الرغبة «الأنانية» في إرضاء الذات مثلا.
الصراعات والخلافات الشخصية	حاول أن تساهم فى حلها وبعد أن تشعر أنك قمت بما يمكن أن تفعله ابعد نفسك عنها. وتذكر دائماً أن الأمور ليست كلها في يديك. كل ما تستطيع فعله هو محاولة الإصلاح بين الناس؛ ولكن حل الخلافات بالفعل يبقى دائماً في يد هؤلاء الذين يفترض أنهم ناضجون. ويجب أن تشعر بالرضا إذا بذلت كل ما في وسعك. ولا تحمل نفسك فوق طاقتها ولا تدع خلافاتهم تؤثر عليك.
الغرق في التفاصيل	تذكر دائماً، وذكِّر الآخرين، بالمشهد الأكبر، وبما أنجزتموه حتى اللحظة، حتى وإن كانت انجازات وخطوات صغيرة.

٦ .**الحفاظ على اتجاه البوصلة :** في مجتمع يواجه الكثير من التحديات والأولويات التي قد تكون على نفس القدر من أهمية قضيتك، أو ربما أهم منها، حافظ على اتجاه بوصلتك بالحرص على ما يلي:

- ذكّر نفسك بما لمشروعك من علاقات مع قضايا أخرى قائمة بذاتها، أو تلك التي قد تطرأ، ويكون لك ميل إلى العمل عليها أيضا. حاول أن تتبين طبيعة تلك العلاقات وأن تفكر في إمكانية العمل مع منظمات أخرى للتعامل مع تلك القضايا. ولكن التخصص والتركيز مهمين، فلا تنسى أبداً أنك لو حاولت أن تكون كل شيء لكل أحد ... سينتهي بك الحال إلى أن تكون لا شيء لأي أحد!
- الرجوع دائما لرؤيتك ومذكراتك الشخصية القديمة

•• نصيحة: لا تقلل أبدا من قدرتك على تحقيق حلمك!

أي إنجاز أو اختراع أو ابتكار في العالم بدأ برؤية وحلم. وبالعمل الجاد والإخلاص والمثابرة ستصل إلى مبتغاك! وهناك العديد من الأمثلة على ذلك في مجالات التجديد الاجتماعي والتنمية الاجتماعية. انظر مثلاً إلى بنك جرامين الذي بدأه د. محمد يونس الحاصل على جائزة نوبل، وكان يقدم بضع دولارات لعدد قليل من النساء، وأصبح الآن يدعم الملايين من الأُسَر في بنجلاديش، ويمثل نقطة إلهام للملايين حول العالم الذين يطبقون نموذجه فى بلادهم المختلفة.

٧. **دور المجدد : الرؤية وحشد الموارد للوصول إلى الهدف:** لو استسلمت لقيود الموارد المتوفرة فلن تصل إلى نتيجة مجدية! إذ ينبغي أن تكون لديك رؤية وأن تُقبِل على المخاطرة! كما ينبغي أن تعتمد على رؤيتك وحلمك، وتحدد الموارد التي تحتاج لحشدها لتحقيق هدفك، وليس على الموارد القائمة ومدى ما يمكن أن تحققه بها!

ملخص/ خلاصة:

بعد تحقيق المزيج الملائم من الرؤية / الرسالة الشخصية، والسلوك، والتسلح بما يلائمك من نصائح سقناها في هذا القسم، تصبح جاهزاً للنظر خارج ذاتك، للنظر في طرفين أساسيين سيتعين عليك العمل معهما. هذا وسنركز في القسم التالي على العمل مع المتطوعين / الموارد البشرية بشكل عام، المجتمع الذي قررت العمل معه ، وذلك على أساس ما حددته لنفسك في هذا القسم.

٢. العمل مع الآخرين

حول هذا القسم: نأمل أن تكون قد تعرفت بشكل أوضح في القسم الأول، على مواطن شغفك ومحفزاتك الحقيقية، ورسالتك في الحياة، ومهاراتك، فاستطعت باجتماعها لديك أن تحدد نوعية الأفراد الذين تريد اجتذابهم للعمل معك في الفريق، وكذلك القضية والجماعة التي تشعر بشغف أكبر للتعامل معها وخدمتها.

ولكن، أياً كانت عظمة الفكرة التي لديك وحجم الجهد التي بذلته مع نفسك، كما اقترحنا في القسم السابق، فلو لم تستطع أن تعمل مع الجماعة التي قررت الانخراط معها، ولو لم تستطع حشد الموارد البشرية – سواء كموظفين أو متطوعين – التي تمتلك ما يلزم من مهارات ومؤهلات ووقت، فسيبقى الحلم مجرد حلم فقط! لذلك فقد خصصنا هذا القسم لطرح بعض الدروس الأساسية في اجتذاب الموارد البشرية اللازمة لنجاح المشروع، وتعبئتها، وإشراكها، والحفاظ عليها، وكذلك التعامل مع الجماعة التي اخترتها. يركز هذا القسم على طرفين رئيسيين، وهما تحديداً: المتطوعون (الموارد البشرية)، والمجتمع أو الفئة التي قررت خدمتها أو العمل معها. ومن ثم ينقسم هذا القسم إلى قسمين فرعيين رئيسيين، يركز الأول على العمل مع المتطوعين والموارد البشرية بشكل أعم؛ بينما ينصب الثاني على العمل مع المجتمع.

١٠٢ العمل مع المتطوعين والموارد البشرية

تكوين فريق وبناؤه: تكمن أهمية ذلك بالذات للرواد الاجتماعيين حيث أنه من المتوقع أن يكون لدى القائد الرؤية التنموية وأيضا القدرة على الادارة المحترفة ونادرا جدا ما نجد هذان المكونان فى نفس الشخص وهنا تكمن أهمية التعرف على نقاط قوتك وضعفك والتأكد من العمل مع أعضاء فريق يشاركونك الحلم والرؤية وفى الوقت ذاته يكملون نواقصك ونقاط ضعفك وبالعكس. ولا ينطبق ذلك فقط على المهارات ولكن على دور كل شخص فى مراحل نمو المبادرة. فمثلا مع الخبرة والاحتكاك يستطيع الشخص التعرف على أى مرحلة يكون دوره أكثر أهمية حيث مثلا هناك أشخاص يكون دورهم أهم فى مرحلة نشأة الفكرة والبداية بينما آخرون لهم براعة أكبر فى المراحل التالية من بناء نظم والاستمرارية والاستدامة. فالتواضع الكافى ومعرفة نقاط قوتك وضعفك ودورك فى المراحل المختلفة والتأكد من العمل مع آخرين لتكملة نواقصك والصورة فى غاية الأهمية لنجاح العمل والوصول للرؤية.

خلق رؤية والاحتشاد حولها: الرؤية هي الحلم الذي تود تحقيقه. وكلما كان الحلم واضحاً في ذهنك كلما استطعت أن تراه حتى وأنت مغمض العينين، وتشعر به، وتشم رائحته، وبالتالي فغالباً ما سيتحول إلى حقيقة. وحتى لو كانت الرؤية فى بدايتها عامة وغير محددة فان لذلك مزايا ومنها مثلا أن ذلك يضمن أن يساهم الآخرين فى صياغتها واثراءها بأفكارهم وأيضا اعطاءهم شعور بالمساهمة في صياغتها وتحسينها، وبالتالي ملكيتهم لتلك الرؤية والمبادرة من بدايتها.

•• نصيحة: ابدأ بتكليف المتطوعين بمهام بسيطة

في بداية انخراط المتطوعين والمتدربين معك بادر بتكليفهم بمهام بسيطة، ثم انتقل بهم إلى مهام أكبر شيئاً فشيئاً، على أساس تقييمك لأدائهم وأيضا ميولهم واهتماماتهم. من شأن هذا الأسلوب أن يكفل تدرجهم في المشاركة، كما أنه يتيح لك ولهم اختبار قدراتهم ومناطق شغفهم واهتمامهم قبل تكليفهم بمهام كبيرة قد يترتب على عدم تنفيذها على المستوى المطلوب نتائج وعواقب وخيمة.

ابدأ بمجموعة صغيرة: يُفضل أن تبدأ بمجموعة صغيرة رئيسية، حتى لو تراوح عددها بين ثلاثة وخمسة أفراد. وأهم ما يجب أن يتميزوا به هو أن يسود الانسجام والتفاهم فيما بينهم، وقدرة كل منهم على العمل مع الآخرين كفريق، والأهم قدرتهم على قبول الاختلاف في الرأي وعلى إدارة النزاع فيما بينهم.

•• نصيحة: اهتم ببناء روح الفريق والتغلب على التوترات الأولى المحتملة

- أطلعهم على الفكرة والرؤية بوضوح حتى تجتذب المهتمين بالفعل وتتحاشى أي سوء فهم.
- عادة ما يكون لديك، في البداية، أفكار أكثر عمومية، وبعض الأسئلة، ولكن ليس بالضرورة الإجابات الصحيحة. وهو أمر صحي تماماً، طالماً كانت لديك المرونة اللازمة والرغبة في الاستماع للآخرين والبناء على أفكارهم وملاحظاتهم وادرجها فى تحديد الرؤية والأهداف.

كيف تكون متطوعا فعالا: كما ذكرنا، فكثير من الرواد المجتمعين يبدأون من خلال العمل والتطوع فى مؤسسات أخرى قبل الشروع فى إنشاء مؤسسات مستقلة فيما بعد. ومن المهم كمتطوع أيضا أن تتحلى بروح المبادرة فى محاولة جعل تجربتك مثمرة:

- **المرونة:** من المهم بالطبع التخصص والمطالبة بمهام ومسؤوليات واضحة ولكن فى العمل الأهلى والتنموى تعتبر المرونة فى قبول مهام اضافية أو مختلفة هامة جدا حيث أن ذلك من شأنه أيضا إكسابك مهارات جديدة ومفيدة ومتنوعة.

- **التفاعل مع الآخرين:** التعامل مع القائمين على المؤسسة أو المبادرة والمتطوعين الآخرين من أهم ما يمكن للمتطوع أن يخرج به من تجربة التطوع وبناء شبكة علاقات جيدة. ممكن أيضا ايجاد قدوة لك أو عدة نماذج تود ان تتعلم منها وتحذو حذوها. تأكد على أن تقضى مع هؤلاء الوقت الكافى للاستماع لهم ومراقبة تصرفاتهم، الخ.
- **تبادل الخبرات والتجارب:** من أهم ما يمكن أن تساعد فى عمله والاستفادة منه كمتطوع هو اقتراح عمل جلسات لتبادل الخبرات حيث أنه من الممكن أن يكون القائمين فى المشروع منشغلين بتفاصيل كثيرة وتساعدهم تلك الجلسات على التأمل وتبادل الخبرات الدروس المستفادة.

تكوين الفريق المناسب المتنوع: كيف تضمن تنوع مبادرتك وتضمينها مختلف الاتجاهات: نمر في مصر، وفي المنطقة، بمرحلة نشهد فيها تهديداً خطيراً للتنوع. فنحن منطقة من العالم اتسمت طوال تاريخها بالتنوع وقبول الآخر والتعايش مع الاختلاف، عاش فيها جنباً إلى جنب أناسٌ مختلفو الانتماءات والأصول العرقية، والدينية، والانتماءات الأخرى؛ وعلينا أن نضمن الحفاظ على هذا التنوع على مستوى مبادراتنا التنموية، وأن نروج له فيما يتخطاها أيضاً. على أن التنوع والتسامح ليسا مجرد التزامين تجاه بلادنا ومجتمعاتنا، بل إن تنوع المجموعة يكسبها ثراء في المواهب والمهارات والموارد. وبالتالي، فالفريق المتنوع – من زاوية عملية وبراجماتية بحتة – فريق أقوى يُبشر بالفوز. ورغم أنه من الممكن أن يكون تحقيق التنوع في البداية صعبا، حيث يتطلب جهداً إضافياً لجمع أناس من خلفيات مختلفة معاً، فإن هذا التنوع يضمن – على المدى المتوسط والبعيد، تحقيق النجاح، طالما أُحسنت إدارة هذا التنوع وقيادته على نحو وظيفي سليم. ممكن تشجيع هذا التنوع وتقويته من خلال:

- استخدم لغة محايدة لا تؤدي إلى أن يشعر أحدهم بالاستبعاد
- حاول أن تحافظ على التوازن بين أفراد المتطوعين والعاملين، من حيث المعتقدات الدينية والخلفيات الأخرى
- مواد العلاقات العامة من مطبوعات، ومنشورات، وغيرها ينبغي أن تكون تضمينية من حيث الصور، وكذلك اللغة لو كانت تقتبس من مصادر دينية.
- فيما يتعلق بحيز العمل في المكتب، لو وددت جذب مستفيدين ومتطوعين من مختلف الأديان مثلا فيفضل تحاشي استخدام الرموز الدينية. فإن فعلت فلتشمل الاتجاهات كافة، كأن تضع آيات من القرآن وصليباً، على سبيل المثال، حتى يشعر الجميع أنه مرحبا به.
- تذكر: الصورة والسمعة أمران مهمان. المعيار هنا ليس رؤيتك لنفسك، بل رؤية المجتمع لك. فكثير من نوادي الطلبة والمنظمات غير الحكومية تقول بأنها منفتحة على كل العقائد والخلفيات، ولكن الآخرين يرونهم غير تضمينيين، أو منحازين تجاه جماعة بعينها، وذلك بسبب الكيفية التي يتحدث بها متطوعوهم، أو تركيز مواقعهم الإلكترونية على صور أو نوعيات محددة من الناس أو لغة خطابية معينة.
- اجعل أفعالك مصداقاً لأقوالك: لو كنت تتحدث عن المساهمة في تنمية المجتمع، فتأكد من أن مبادرتك تضم ممثلين عن مختلف الانتماءات الدينية والطبقات الاجتماعية – الاقتصادية التي تخدمها. لو لم يكن للفريق مثل هذا التنوع، فشكل لجنة يُمثل فيها الجميع.

الحفاظ على الفريق:

نصائح عامة للحفاظ على الروح والرؤية:

- تأمل الإنجازات ووفر وقتاً للتأمل ولتمارين بناء الفريق
- اعقد جلسات للتعرف على ما لدى أعضاء الفريق، حتى يطرح كل منهم ما يحفزه وما يثبطه.
- نظم نزهات لأعضاء الفريق

الحفاظ على المناسب من أعضاء الفريق / المتطوعين

- حافظ على مناخ ودود، يتمتع بالشفافية، ويساعد على الإبداع
- اعقد لقاءات أسبوعية، على الأقل في الأشهر القليلة الأولى!
- بالذات فى بداية التأسيس، لا تمنح أحداً مناصب أو ألقاب - بما فيهم نفسك كقائد او منسق - إلا في حالات الضرورة القصوى
- اعقد اجتماعاتك في أماكن متواضعة أو فى قلب المجتمع الذى تسعى لخدمته
- عبر عن رؤيتك بوضوح تام من البداية حتى تجتذب من يؤمنون بها بالفعل ويريدون العمل على تحقيقها

•• نصيحة: تأكد من عدم انطفاء الجذوة لدى أي فرد

طرحنا في القسم الأول بعض النصائح التي تساعدك على الحفاظ على توازنك وعلى جذوتك متقدة. بعد أن تنجح في ذلك مع نفسك، من

المهم أن تضمن ألا تنطفئ جذوة أي ممن حولك! عادة ما يتحمل أكثر المتطوعين إخلاصاً والتزاماً كماً أكبر من المسؤوليات والمهام. كلنا بشر، ولقدراتنا وطاقتنا حدودها. ومن الطبيعي أن يُحمل أكثر الأفراد فاعلية وشغفا وإخلاصاً، سواء كان قائداً للفريق أو عضواً فيه، المزيد من المسؤوليات والمهام، خاصةً إذا لم تكن لديه القدرة على الرفض أو ترتيب الأولويات. فلو لم تتم إدارة هذا الوضع بشكل جيد في مرحلة مبكرة، سينتهي الأمر بهؤلاء إلى أن يتحولوا إلى خطر على أنفسهم وعلى المبادرة بأسرها من خلال واحد من السيناريوهين التاليين:

١. تنطفئ جذوتهم ويتركوا المنظمة بأسرها، بعد شجار كبير في بعض الحالات، أو

٢. يتحولوا إلى أشخاص يشعرون بتملك زائد عن الحد للمبادرة نفسها، فيتولد لديهم شعور بأنهم يستحقون أكثر بكثير مما يجنون، ويمكن أن يتحول هذا الشعور إلى هوس مرضي أو شعور بالمرارة.

لا يرجو أحد أياً من السيناريوهين، لذلك يجب التعامل مع هذا الوضع قبل فوات الأوان.

ماذا تستطيع أن تفعل لضمان عدم انطفاء جذوة أحد؟

- راقب حجم العمل المكلف به هذا الشخص وتدخل قبل أن يبدأ في الشكوى. فعادةً ما يكون الوقت قد تأخر لو جهر بالفعل بالشكوى. كن استباقياً في التواصل معه، وفي ملاحظة ما إذا كان مكبلاً بالعمل والأعباء، واسأله عن ذلك بشكل مباشر.
- حاول أن تفهم سبب تحميله بأعباء زائدة. فقد يكون ذلك بسبب عدم تحمل المتطوعين الآخرين للمسؤولية، وتفضيل هذا الشخص تولي أعباءهم حتى يضمن تنفيذها على الوجه الأكمل، فيضيف إلى ما لديه بالفعل أعباء جديدة. وربما يكون ذلك ناتج عن افتقاده للحياة الشخصية أو الاجتماعية، أو محاولة الهروب من مشاكل في الحياة الشخصية بالانغماس في العمل. وربما يكون ناتجاً أيضاً عن عدم القدرة على تكليف الآخرين بمهام معينة.
- اعتمد على ما توصلت إليه، استناداً للنقطتين السابقتين، محاولاً مساعدة الشخص السابق على تفهم التحدي الحقيقي الذي يواجهه، ومساعدته على تقسيم المهام والمسؤوليات بشكل عادل حتى لا يتحمل فوق طاقته فتنطفئ جذوته في النهاية.
- اضرب بنفسك المثل، فتعلم أن تقول "لا"، وأن تنقل المهام لآخرين، وأن ترتب الأولويات.
- تأكد من وجود توصيفاً واضحاً لكل وظيفة، وقوائم بمهام كل متطوع وكذلك كل موظف، وتأكد من توازن أعباء العمل. اطلب ممن تشك في تحملهم أعباء زائدة أن يكتبوا قائمة بالمهام الموكلة إليهم، وناقشهم فيما يمكن إلغاؤه أو تكليف شخص آخر به.
- يمكنك أيضاً أن تبادر بأن تطلب منه أن يضع علامة على المهام/ المسؤوليات التي يستمتع بها، ثم يضع قائمة منفصلة بتلك التي لا يستمتع بها بالقدر نفسه، مرتبةً ترتيباً تنازلياً.

تأكد من الالتزام الأولي: شيء بسيط للغاية، مثل أن تطلب من العضو/ المتطوع المحتمل الراغب في الانضمام أن يرسل لك رسالة بريد إلكتروني حتى ترسل له المزيد من المعلومات، يمكن أن يكون مؤشراً أولياً تُمَيِّز به بين الجاد وغير الجاد. فمجرد أن تطلب منه أن يقوم بالخطوة الأولى، أو يعبر بدرجة أكبر عن اهتمامه يتيح لك التخلص من الأشخاص غير الجادين ، ويوفر لك الوقت أيضاً.

التعامل مع مختلف أنواع المتطوعين: من المهم جداً أن تنظر إلى كل الأوضاع وكل أعضاء الفريق بوصفهم، جميعاً، مصادر للتعلم والنمو لكل فرد من المشاركين، وكذلك للمشروع/ المؤسسة نفسها. بعض الأمثلة:

١. **المجادلون:** المجادلون هم من يجادلون لمجرد الجدال. وفيما يلي بعض النصائح للتعامل معهم:

- اطلب منهم تقديم بعض الاقتراحات أو اقتراح سيناريوهات مختلفة
- في بعض الأحيان يكون من المفيد فرض قاعدة "لا اعتراضات دون تقديم بدائل خيارات"، حيث سيجعل ذلك المجادلين يدركون أنهم لن يستطيعوا الاعتراض لمجرد الاعتراض، ويجبرهم على التوصل إلى حلول إيجابية وطرحها.

٢. **منتجو الأفكار:** هؤلاء هم من يقترحون الأفكار، وهو أمر مهم للغاية. ولكن، في بعض الأحيان يشعر الشخص الأكثر ميلاً للتحرك والعمل بالإحباط عند التعامل معهم. كذلك في كثير من الأحيان لا يكون من يقترح الفكرة هو بالضرورة من يقوم بتنفيذها أو تطبيقها. يمكن أن يصبح منتجو الأفكار إضافة ممتازة طالما:

١. كان مفهوماً لديهم ولدى الجميع أن هذا فقط هو دورهم، وأن أحداً لا يتوقع منهم شيئاً آخر مثل القيام بتفيذ الفكرة.

٢. قام الآخرون بتبني أفكارهم وتطبيقها.

قد يتطلب التعامل، بشكل عام، مع تلك المواقف، وكذلك مساعدة أعضاء الفريق على النمو والتغلب على نقاط ضعفهم أو سلوكياتهم غير المحمودة، بأن تمنحهم الفرصة للتطور الذاتى للعب أدوار مناقضة لسلوكهم المعتاد. فتستطيع مثلاً أن تكلف "المجادل" بالقيام بدور ميسر المناقشة، وأن تحث "منتج الأفكار" على المضي مع فكرته وتنفيذها.

الموظفون والمتطوعون:

تتطلب إدارة المتطوعين:

- أدوار ومسؤوليات واضحة
- تحديثاً مستمراً ومنتظماً
- جلسات لمناقشة المحفزات والمثبطات

تحافظ بعض المنظمات على التزام متطوعيها من خلال:

- تنظيم نزهات وتجمعات اجتماعية بشكل منتظم بهدف التفكير، والتأمل، وتبادل الآراء.
- تنظيم تجمعات ترويحية. وهي مهمة للغاية حيث يجتمع فيها أعضاء الفريق ويفكرون معاً، فيشعرون بانتماء أكبر للمبادرة نفسها، وبرؤية أوضح للمستقبل.
- عرض بياني الرسالة والرؤية في أماكن بارزة داخل المكتب.
- وضع قائمة بالقيم الأساسية وطلب توقيع كل فرد عليها. يفضل أيضاً إبرام عقود مع المتطوعين.
- وضع قَسَم يمكن تلاوته جهراً.
- إتاحة الفرصة لأحد الحضور في الاجتماعات الدورية، قبل الانتهاء من جدول الأعمال أو بعد الفراغ منه، ليحكي عن أحدث تجربة شخصية أو حادثة مر بها في المشروع.
- بدء الاجتماعات بطرح سؤال من قبيل "كيف تغيرتم؟" أو ببعض تمارين التأمل.

للحفاظ على المتطوعين/ المتدربين المناسبين: تحتاج إلى:

- تحليل واضح للمهام/ المسؤوليات
- وعي بالموارد اللازمة / المتاحة
- وضع شروط مرجعية واضحة وتوصيف واضح لمهام الوظائف (بما في ذلك السلطات، والمسؤوليات، والمساءلة، ومؤشرات النجاح، إلخ)
- ضمان وجود شخص يمثل نقطة الاتصال المحورية، قادر على:
  - إرشادهم للطريق الصحيح
  - ضمان توفير التدريب
- التأكد من وجود إشراف عليهم
- التأكد من تقدير جهودهم (إن أمكن بتقديم مكافأة مالية)

تحفيز المتطوعين والموظفين:

ما الذي يشغفون به؟ من المهم أن تتحدث معهم وتراقب أداءهم لتتعرف على الأنشطة التي يتميزون فيها والتي تحفزهم أكثر من غيرها. هل يميلون أكثر للتعامل مع الناس، أم لأداء الأعمال المكتبية مثلا؟

الحفاظ على المزيج المناسب من الصداقة والاحترافية: ماذا لو انضم إلى المنظمة أفراد ذوي رؤية خاطئة (أو مختلفة) أوأرادوا تغيير الرؤية الفعلية؟ كيف تضمن/ تعزيز إحساس المتطوعين الجدد بملكية تلك المبادرة، مع ضمان عدم تغير الرؤية أو الرسالة مع كل قادمٍ جديد؟استراتيجيات مختلفة:

- لتكن لديك رسالة ورؤية واضحتين، على أن يتم صياغتهما بوضوح، كما ينبغي أن ستم الاتفاق أو الإجماعً عليهما. أما في حالة إعتراض فرد أو مجموعة فرعية:
  - أشرك آخرين في مناقشة الاقتراح، أو

- أجِّل المناقشة. ففي بعض الأحيان يكون الاعتراض مجرد استراتيجية هذا الفرد الجديد في إثبات وجوده، أو ربما يكون ذلك أسلوبه في "المساهمة" فقط لا غير. اقترح أن تعيد فتح النقاش بعد أن يمر على الشخص الجديد بضعة شهور مع المجموعة؛ فمن شأن هذا الأسلوب أن يؤدي إلى تنقيح الاقتراحات، إذ يضمن انخراط الشخص بشكل أكبر في العمل، فيتوفر له فهم أفضل للمشروع وللفريق. ولكن لو طفا الاقتراح على السطح مرة أخرى، فمن المهم حينئذ أن تناقشه وتحسم أمره، لأن ذلك يعني أنه في الغالب اقتراح له وجاهته.

تعريف كل فرد بنفسه لترسيخ الرؤية / الرسالة وتعزيزهما: في بداية كل اجتماع، خاصةً إن كان يحضره قادمون جدد، اطلب من الجميع أن يعرف كل منهم نفسه، بحيث يعرف كل متطوع أو موظف نفسه ودوره في المبادرة، وسبب انضمامه إليها ورؤيته للمجموعة ودورها ورسالتها. هذا الأمر مهم للغاية، حيث يساعد على حسن توجيه القادمين الجدد والتأثير فيهم بشكل غير مباشر. لا تغفل هذا الأمر. قد يبدو لك هيناً، ولكنه على بساطته من أهم أدوات تحفيز الفريق وتجانسه وضمان ضبط رؤيته وتعميقها لدى الفريق.

التعامل مع مختلف الرؤى والاهتمامات داخل المجموعة: هناك عدد من التحديات المعروفة التي ستواجهها حتماً، خاصةً في مرحلة التأسيس، ومنها محاولة أفراد مختلفي النوعيات والمشارب أن يعملوا معاً. فرغم أن هذا الاختلاف في الرؤى والمهارات يمكن أن يكون ذا فائدة عظيمة، فقد يكون أيضاً مدمراً لو لم تتم إدارته بالشكل المناسب. إليك بعض النقاط المتعلقة بهذا الأمر، والتي يجب أن تضعها في ذهنك دائما:

- **التخطيط/ بناء الرسالة، واختبار الواقع من خلال أنشطة تجريبية في الوقت ذاته.** لا يسير العمل في هذا مجال التنمية بشكل خطي أو متتابع. وحتى تستطيع التعامل مع نوعيتي الأفراد، المخططين والمنفذين، وكذلك مع جهود البناء التنظيمي وجهود تنفيذ المشروع نفسه، يتعين عليك أن تعمل مع النوعين في الحالتين بشكل متوازٍ منذ اليوم الأول. أقترح أن تبدأ في الأمرين معاً. كلنا يختلف الواحد منا عن الآخر، وهذا هو ما يكسب المجموعة قوتها، فبعضنا يميل للتنفيذ والعمل، وبعضنا يميل أكثر للتنظيم والتخطيط المنهجي. أنت في حاجة إلى أن يعمل النوعان على نحو متوازٍ، وإلا ستثبط عزيمة من يميلون للعمل والتنفيذ أو تخسر المخططين لإصابتهم بالإحباط.

- **لن تبدأ الرسالة أو الرؤية في التجسد إلا مع بدء العمل والتنفيذ.** إنها عملية مستمرة ودائمة التطور. عادةً ما تكون هناك رؤية أولى في البداية، ولكن من المفيد جداً أن تكون هناك أيضاً بعض الأسئلة التي لن يجاب عنها إلا بمشاركة الآخرين، في الوقت المناسب. فقد كانت رؤية جمعية نهضة المحروسة، على سبيل المثال، في البداية هي حشد جهود المهنيين الشباب نحو تنمية مصر. ولكن الأسئلة المتعلقة بكيفية تحقيق ذلك؟ ومن خلال ماذا؟ وسيراً على أي نموذج؟ كل ذلك لم يُجب عنه إلا ربما بعد سنة أو أكثر من عمر المؤسسة، من خلال جلسات التخطيط، والتفاعل والتنفيذ وتنقيح نموذج الحضّانة، إلخ. بل لم تكن هناك، في البداية، معايير واضحة لانتقاء المشروعات التي يتم احتضانها. فقد اتبعت الجمعية أسلوب "البقاء للأصلح"، لتتعرف منه على نوعيات المشروعات التي هناك حاجة إليها بالفعل والمقومات والعوامل التى تزيد من فرصة مشروع فى النجاح والاستمرار.

- **الحفاظ على العاملين:** حتى تحافظ على فريق العاملين معك احرص على التواصل الدائم معهم، وإطلاعهم على المستجدات. أرسل لهم تذكرة بالرؤية، واربط بين ما يتحقق من إنجاز وبين الاقتراب من الرؤية التي عزمتم على تحقيقها معاً.

- **التغلب على النزاعات/ سوء التفاهم:** من المهم للغاية أن تتوخى الحكمة في التعامل مع النزاعات وسوء الفهم، وأن يروا فيك القائد العادل والموضوعي. ومن المهم أيضا أن تستمع لكل الأطراف قبل أن تتخذ أية خطوة. حاول أن تركز على المصدر الرئيسي للنزاع، ففي كثير من الأحيان لا يبدو على السطح سوى قمة جبل الجليد، ومجرد مظهر للسبب الحقيقي. اسأل نفسك دائماً: "ما السبب الحقيقي للخلاف؟"

التعامل مع حالات التمرد! ربما يكون هذا التعبير صادماً للبعض، خاصةً أولئك المثاليين الذين يرون في عالم المنظمات التنموية غير الهادفة للربح عالماً ليس فيه سوى الأخيار. ولكن الواقع ليس كذلك دائماً. أحسن الظن بالناس، ولكن لا تسقط من حساباتك أبداً أسوأ الاحتمالات. فبعض ممن سيتقدمون للعمل معك سيأتون بنوايا سيئة، ولكنهم سيتغيرون لو أحسنت الظن بهم وعاملتهم على هذا الأساس.

لا تحرق الجسور! مع استمرار عملك في مجال التنمية واتساع رؤيتك ومشاركتك، سوف تكتشف، وربما قد يدهشك، أن هذا القطاع، بل والعالم بأسره، صغير جدا! فخدمة بسيطة قدمتها لشخص ما منذ عدة سنوات ستعود إليك بشكل أو بآخر على شكل فرصة أو أمر إيجابي! حاول بقدر الإمكان الحفاظ على علاقات طيبة مع الناس والمؤسسات. حاول ألا تفقد الاتصال أو التواصل مع الناس. حتى عندما يتأزم الوضع ويصبح إنهاء العلاقة مع شخص ما أو مؤسسة أمراً لا مفر منه، اترك دائماً مساحة لأي تحسن محتمل في المستقبل. وإذا كان عليك أن تنهي علاقة ما، فلتفعل ذلك بشكل متحضر، ولا تجعلها أمراً شخصياً.

٢.٢ العمل مع المجتمع

سواء كانت جماعتك المستهدفة هي طلبة الجامعة أو فقراء الفلاحين في قرية ما، فالمستفيدون (يفضل إطلاق تسمية عملاء/ شركاء عليهم) هم المجتمع الذي ستعمل عل خدمته والعمل معه.

عوامل النجاح الرئيسية للمنظمات / المبادرات الفعالة القائمة على المجتمع:

- **التواجد الفعلى في المجتمع:**

حتى وإن كان ذلك يتمثل في مجرد استئجار حجرة بسيطة في ذلك المجتمع، لتستخدمها مقراً، فهي مهمة للغاية لأنها تعزز من روابطك مع ذلك المجتمع، وتذهب بأي شعور بالشك فى عدم جدية المبادرة، وتحفظ لك وجوداً وكياناً ملموسا بين أفراده.

- **دعم المجتمع المحلي:**

ستحصل على هذا الدعم مع مرور الوقت، وبعد أن تبدأ في التواصل مع المجتمع. ويأتي هذا الدعم في عدة صور وأشكال. ومن أمثلته أن تجد بعض أعضاء هذا المجتمع ينشرون الحديث عن مبادرتك في المجتمع، ويفتحون بيوتهم لعقد لقاءات مع أفراد المجتمع. وهناك أيضاً أساليب أعمق للمشاركة؛ فكلما أشركت المجتمع كلما أصبحت مبادرتك أفضل وأعمق جذوراً.

- **المثابرة، والإيمان، والمرونة**

- **الاستماع إلى احتياجات المستفيدين/ العملاء والتكيف معها.** احرص على تنظيم الأفكار حتى لا تفوتك أية قضية مهمة، ولا يتشتت تركيزك في أحاديث جانبية أو ردود فعل حماسية.

- **لو لم تتفق مع محدثك،** احرص على التعبير عن هذا الاختلاف بتلطف وبشكل إيجابي، أو ربما يكون من الأفضل ألا تعرب عن هذا الاختلاف حتى يجري تباحث أكبر حول الأفكار مع أطراف أخرى.

- **ممارسة تقنيات التواصل الفعالة:**

١. ضع نفسك في موضع الآخرين وكن على استعداد للتعلم منهم.

٢. تحدث بشكل إيجابي وأظهر احترامك للآخرين.

- **البنية المرنة:**

تضمن لك اجتذاب الأفراد المناسبين والحفاظ عليهم.

- **مرونة التمويل / التبرعات الفردية المحلية:**

أحيانا يكون من المفيد أن يتوفر لديك، خاصةً في البداية، موارد أو تمويلاً بسيطا من مجموعة المؤسسين أو من آخرين يؤمنون بالمبادرة، وليس من مؤسسات كبيرة؛ لأن ذلك يمنحك مرونة التجريب ويعفيك من التقارير، التي قد تشكل عبئاً، خاصةً في المراحل الأولى. ففي فاتحة خير ونهضة المحروسة، على سبيل المثال، ساهم طلب رسوم عضوية من المتطوعين، أو تبرعات من الأصدقاء وأفراد العائلة في إيجاد الموارد الأساسية الأولية البسيطة – بعضها عيني وبعضها مالي – اللازمة لبدء النشاط. أياً كان حجم المساهمة التي يقدمها كل فرد، فإن ذلك يساعد على تعزيز الشعور بالانتماء وبامتلاك الكل للمبادرة، خاصةً في مراحلها الأولى.

- **شعور كل المشاركين (متطوعين ومجتمع) بالملكية**

- **الإمكانيات المتوفرة في المجتمع (إن وجدت):**

ابدأ بالنظر فيها وشجع المجتمع على اقتسام ما لديه معك. ففي حالة فاتحة خير، لم تكن الجمعية لتستطيع أن تمضي قدماً في البداية لو لم نكن قد حظينا بمساعدة أحدى سيدات المجتمع فتحت لنا بيتها لنستقبل فيه الناس ويجتمعوا معنا. ومن ثم عند دخولك في شراكة مع مجموعة معينة اطلب منهم تقديم ولو جزء من الدعم عينياً، أو التبرع بالوقت. فمن شأن ذلك أن يؤكد الالتزام والملكية ويوجد علاقة حقيقية تتميز بالاحترام والندية، مع تحاشي الاعتمادية المعتادة التي يخلقها التبرع السخي. هذا فضلاً عن أن وضع قائمة مفصلة بما يستطيع المجتمع أن يقدم أمر تمكيني في حد ذاته، حيث يضع المجتمع معك على قدم المساواة.

- **ما يأتي بسهولة يضيع بسهولة:**

مع المجتمع / المستفيدين: كنا في فاتحة خير نعقد ثلاثة لقاءات مع أي فرد قبل منحه القرض. وهو يشابه، على سبيل المثال، طلب رسوم معينة ولو رمزية في مقابل تقديم تدريب ما، أو إلزام الشخص بالقيام بمهمة معينة لخدمة المجتمع بمجرد حصوله على خدمة المؤسسة، الخ. إذ ينبغي أن يشعر المستفيد بأنه "بذل مجهوداً للحصول على الخدمة" حتى يقدرها حق قدرها ويبذل كل ما في وسعه لرعايتها.

احذر متلازمة "أنا من هنا إذن أنا خبير بهذا المجتمع" : انتماؤك لبلد ما أو مجتمع ما لا يعني بالضرورة أنك خبير بشؤونه! فأنت نتاج العديد من العوامل، ومن بينها تجربتك الشخصية المحدودة، وخلفيتك الاجتماعية – الاقتصادية، وتعليمك، إلخ. لذلك احذر الوقوع في شرك إغراء التحدث باسم المجتمع أو البلد. احرص على حسن الاستعداد وقراءة ما تلزم قراءته، واستمع جيداً لوجهات نظر الناس واحتياجاتهم وما إلى ذلك. فسوف تتضرر كثيراً لو لم تتحلَ بالتواضع والرغبة في الاستماع وتعلم المزيد. وقد يؤدي ذلك أيضاً إلى شعورك والأخرين بالإحباط.

مثال: مكتب توظيف جمعية فاتحة خير وسبب عدم التزام الشباب! أنشأت جمعية فاتحة خير مكتب توظيف بتمويل مؤسسي، يهدف إلى تقديم التدريب المهني لشباب المنطقة التى تعمل بها الجمعية بالمقطم. لكن لم يكن يحضر الكثيرون إلى التدريب، ومن يكمل الدورة التدريبية لا يحضر في موعد إجراء المقابلات للتوظف، مختلقين لذلك الكثير من الأعذار الواهية والمستفزة فى بعض الأحيان، التي من بينها أن موعد اللقاء كان مبكراً جداً فلم يتمكنوا من الاستيقاظ والحضور مثلا. قد تدفع مثل تلك المواقف البعض إلى تكرار مقولة أن "الفقير يستحق فقره لأنه اكتسبه لعدم جديته فى العمل." ولكننا عندما بحثنا بشكل أعمق في الموضوع تبين لنا أن هناك العديد من الجوانب الأخرى التي ينبغي أخذها في الاعتبار:

١. تذكر أن هناك الكثير من العوامل التي شكلت تجربة تلك المجتمعات المهمشة والمحرومة، ومن بينها إحساسهم بعدم الثقة فى النفس أو عدم إحترام الذات وتقديرها والمسائل الأخرى المتعلقة بنظرة المرء الدونية لذاته، والتي عززتها مؤسسات مجتمعية كبرى مثل الأعلام الذي ينشر رسائل مثبطة للإنتاج فيما يتعلق بأخلاقيات العمل أو قيمة المهن اليدوية والحرف مثلا، هذا فضلاً عن القيم المجتمعية العامة التي تروج للمكسب السريع وعدم الالتزام، والفجوة الصارخة بين الطبقات، إلخ.

٢. في بعض الأحيان يعزز هذا الشعور لديهم المسلك المتعالي لبعض المنظمات غير الحكومية أو مبادرات التنمية التي تزيد من تلك الجوانب السلبية. كذلك تضر بعض المبادرات حسنة النية – مثل تقديم الدورات التدريبية المجانية – بالمجتمع لأنها لا تمنحه الإحساس بالملكية وتعزز ثقافة المن والعطايا.

٣. بعض المنظمات غير الحكومية تخلق شعوراً ضاراً بالاعتماد التام عليها في المجتمعات التي أرادت أن تخدمها وتمكنها، فنرى أشخاصاً يجدون ميزة فى البقاء بدون عمل لضمان استمرار حصولهم على الإعانات من تلك المنظمة، حيث يرى البعض أن تلك الإعانات أكثر استقراراً من التوظف.

٤. افتقاد الثقة في الآخرين.

٥. افتقاد المثل الحي والقدوة.

التعلم من أخطائنا:

- نادراً ما تقوم مبادرات التنمية بتقييم نشاطها بشكل احترافي. لذلك يجب على الأقل تنظيم جلسات نقاشية مع المستفيدين/ العملاء.
- في هذا الصدد، من المهم أيضاً أن تعقد مقابلة ترك عمل مع من يقرر من المتطوعين أو الموظفين ترك العمل في المنظمة أو مع المجموعة. ويجب أن يتسع صدرك في تلك الجلسة لتقبل أي نقد.

العمل مع المجموعة المستهدفة: أسئلة يجب أن تطرحها دائماً على نفسك:

- هل تفهمهم بالفعل، وتفهم احتياجاتهم وطموحاتهم، إلخ؟
- هل تشركهم في مختلف مستويات الإدارة واتخاذ القرار؟
- هل هم السبب الأول في قيامك بما تقوم به؟
- هل تحترمهم / تحبهم أم تشعر أنهم عبء؟
- هل تشعر بالرضا والسعادة عندما يجيد أحدهم القيام بشيء ما نتيجةً للجهد الذي بذلته معه؟

كيف تضمن امتلاك المجتمع المحلي للمبادرة

- بناء الثقة ورأس المال الاجتماعي أمور جوهرية بين المجتمع والمتطوعين وأيضا داخل المجتمع نفسه
- التغلب على فقدان الثقة هو التحدي الرئيسي والعقبة الأكبر بين الفقراء: عادةً ما يخشون المخاطرة. فعلى سبيل المثال، ترددت النساء

المستفيدات من مشروع قروض فاتحة خير لتربية الأرانب تردداً كبيراً في البداية، حتى ثبت لهن نجاحه فبدأن بعدها الاقبال عليه.

- أشركهم في مجلسك، أو كون لجنة استشارية يُمَثَّلون فيها.
- احرص على استشارتهم دائماً والتحاور معهم وتلقى تعليقاتهم ومقترحاتهم.

اكتساب احترام المجتمع وثقته :

- **الشراكة والرغبة في التعلم من المجتمع** "والاستماع لاحتياجاته" أمور حيوية
- **كن متواضعاً**
- **المستفيدون لديهم كرامة وعزة نفس أيضاً!**
- **كن مستمعاً جيداً.**
- **التعامل مع مجتمع محافظ :** من المهم أن تحترم قيم المجتمع المحلية.
- **التحية :** عليك أن تتعلم كيف تحييهم بالشكل اللائق عندهم، بالسلام باليد أو بشكل آخر، سلام لا ديني أو ينم عن الديانة، إلخ. كل ذلك يرسل إشارات مهمة.
- **اللغة :**
  - استخدم لغة بسيطة، وإن استطعت بعض المصطلحات الشائعة عندهم. تحاشى المعوقات اللفظية غير الضرورية عند التواصل، مثل: استخدام كلمات أجنبية أو استخدام تعبيرات معقدة.
  - حاول أن تتحاشى استخدام تعبيري "نحن" و"أنتم" في أي شيء يتعلق بالمنظمة والمجتمع. عزز دائماً رسالة فحواها أنك تنتمي إلى تلك المجموعة وأنكم جميعاً أسرة واحدة كبيرة تعمل في هذا الأمر يداً واحدة.
- **استخدام لغة الجسد المناسبة.** وتأكد من أن تواصلك غير اللفظي لا يلهي المتلقي عن رسالتك. ويشمل ذلك:
  - لو كنت تعمل في مجتمع شديد الفقر والحرمان، تأكد من أن لغتك الجسدية، وتعبيرات وجهك، وتعليقاتك، إلخ لا توحي بأنك تشعر بالتضرر أو التأفف من المحيط الذي توجد فيه (سواء كان ذلك بسبب القاذورات، أو الرائحة، أو الفقر إلخ). فمجرد التعليق بكلمات من قبيل "ياه، مساكين" كفيل بإشعارهم بالإساءة وبإقامة جدار يفصل بينك وبينهم.
  - الزي المناسب: من المهم أن تتواضع في ملبسك، وأن تبتعد عن الحلي أو الكماليات (الموبايلات، الحقائب، إلخ) الغالية الثمن، واحرص على ارتداء ملابس مقبولة لدى أفراد المجتمع الذي تعمل فيه (خاصة بالنسبة للفتيات).
  - لا تتوقع من إنسان لديه بعض شعور بالكرامة وعزة النفس أن يجلس معك ليخبرك عن حاجته الماسة لاقتراض ١٠٠ جنيه وهو يرى في معصمك ساعة لا يقل ثمنها عن ١٠٠٠ جنيه!
- **احترم تقديمهم طعام أو شراب إليك.** لو لم تكن ترده فليكن عذرك وجيهاً ولا يشعرهم بالحرج.

دروس مستفادة من مشروعات قائمة على المجتمع :

لماذا نجح مشروع الأرانب : كان هذا المشروع مشروعاً تعاونياً بين فاتحة خير ووحدة إنتاج الأرانب بكلية الزراعة، جامعة القاهرة. كانت فاتحة خير تقوم بتمويل السيدات للحصول على بطاريات لتربية الأرانب من كلية الزراعة، والتي كانت توفر لهم أيضاً أرانب سليمة صحياً، فضلاً عن قيام طلبتها ومعيديها بزيارات دورية لهن. كذلك التزمت الكلية بتسويق وبيع الأرانب التي تم تربيتها من خلال منافذ البيع الخاصة بها. وقد نجح هذا التعاون للأسباب التالية:

- كثير من السيدات كانت لديهن بالفعل المهارات اللازمة
- وجود شراكة وثيقة وتنسيق مستمر مع كلية الزراعة
- وجود قنوات تسويق واضحة والتزام الكلية بتسويق الأرانب

لماذا لم يحرز مشروع عيش الغراب نجاحاً مماثلاً: لم يحرز التعاون مع وزارة الزراعة لإنتاج عيش الغراب نجاحاً مماثلاً للأسباب التالية:

- عدم وجود متابعة عن قرب
- الافتقار إلى الدراية التنفيذية حيث لم يحصل متطوعو فاتحة خير وموظفوها على التدريب المناسب، فلم يكن بمقدورهم إلا تقديم مساعدة محدودة لا تستند إلى أساس علمي حقيقي
- عدم وجود قنوات تسويق واضحة

ملخص / خلاصة

بعد الاستقرار على الرؤية/ الرسالة الشخصية، ووضع استراتيجية واضحة تعتمد فيها على القسمين السابقين، تأتي مرحلة العمل على فكرة مشروعك نفسها، والتي يمكن أن تبدأ فيها بعد المرحلتين السابقتين أو بالتوازي معهما. يدور القسم التالي (الثالث) حول موضوع محوري وهو العمل على فكرة المشروع.

٣- العمل على فكرة المشروع

حول هذا القسم: يبدأ عملك على فكرة المشروع، كما ذكرنا في السابق، منذ البداية، حيث يتداخل مع الأنشطة التي ذكرناها في القسمين السابقين. هذا وسوف نركز في هذا القسم على الجوانب التقنية والعملية للعمل على فكرة المشروع، فنسوق لك فيها بعض النصائح. ينقسم هذا الجزء إلى ٧ أقسام فرعية يركز كل منها على مجال عملي محدد، وتشمل: البحوث، التخطيط، بناء الشراكات، حشد الموارد/ التمويل، تحديد الشكل القانوني، وأخيراً الاتساع بحجم المشروع وتكراره في مراحل تالية.

١.٣ الأبحاث

احذر مبدأ أن "حل واحد يناسب الجميع" في التنمية: يسير الكثيرون على نهج تلك الفكرة، غير أن كل حالة تختلف عن غيرها وكل مجتمع يختلف عن الآخر. وعلينا أن ننظر في النموذج المقترح ونرى كيف يلائم المجتمع موضع الاهتمام. ففي حالة فاتحة خير، على سبيل المثال، لم يقم المؤسسون بتطبيق نموذج "بنك جرامين" ببنجلاديش (أو بنك الفقراء) بحذافيره، ولكنهم نظروا أيضاً في خيارات أخرى، مثل تجربة مؤسسة فينكا ونماذج أخرى. ثم بدأنا نتحدث مع أفراد المجتمع ونعدل النموذج ليتسق مع مسائل مثل القيود الثقافية والدينية على فوائد القروض. وبعد فترة من التنفيذ والتفاعل أصبحنا على دراية بما يناسب المجموعة المستهدفة وما لا يناسبها.

لا تبحث عن "الحل الأوحد" لأن ليس له وجود: ابحث عن حلول! فالتبسيط الزائد لا يفيد أبداً في مجال التنمية. يفضل البعض الاعتقاد بأن هناك أسلوب تدخل أوحد وأمثل يصلح كدواء لكل حالات إحتياجات المجتمع التنموية ومشاكل العالم ككل. فقد حظيت القروض الصغيرة ومتناهية الصغر، على سبيل المثال، باهتمام كبير منذ حصول د. محمد يونس على جائزة نوبل وقبلها. ولكن تلك القروض الصغيرة يمكن أن تضر أكثر مما تنفع لو لم تُستكمل بأنشطة إضافية مثل تعليم الفتيات، ورفع الوعي بالتغذية والعادات الضارة ومخاطرها، إلخ. لذلك عليك توخي الموازنة الملائمة والتوقعات السليمة. كما ينبغي أن تتحلى بقدر مناسب من المرونة يسمح لك بمراجعة النموذج وتعديله على نحو مستمر.

التعرف على ما هو موجود بالفعل: وضع خريطة / بحوث ثانوية: من استراتيجيات البدء المهمة: البدء من حيث انتهى الآخرون، والبناء على نجاحاتهم، وتحاشي مواطن الفشل والأخطاء التي وقعوا فيها. لذلك فإنه من المهم أن تستثمر الكثير من الوقت والجهد، في مراحل المشروع الأولى بالذات، لطرح الأسئلة والاستماع للآخرين.

ملحوظة: أصبحت شبكة الإنترنت، وبشكل متزايد، أداة بحث مهمة، خاصةً فيما يتعلق بالوصول إلى آخر وأحدث المعلومات، وهناك الكثير من الأدلة التي تساعدك على البحث بفاعلية خلال الإنترنت. تأكد من تعلم الاستخدام الأمثل لمحركات البحث مثل جوجل وياهو، وما إليها.

أدوات البحث: توالي المؤسسات البحثية ومراكز البحوث إعداد ونشر الكثير من الأبحاث المتميزة، غير أن رواد العمل الاجتماعي لا يهتمون لأو لا يخصصون الوقت الكافي لقراءتها ومتابعتها في معظم الأحيان. لذا ننصحك بوصفك أحد رواد العمل الاجتماعي بقراءتها، كما أن دورك بوصفك ممارساً للعمل الاجتماعي قد يتخطى مجرد استخدام تلك الأبحاث ليمتد إلى توفير النقد البناء، وإطلاع القائمين عليها بآرائك إذا ما وجدت بعض الأمور التي لا تستقيم مع تجربتك الشخصية أو العملية على أرض الواقع. فالباحثون دائماً ما يهتمون بالاستماع إلى آراء العاملين في الميدان ويقدرون مقارنة نتائجهم البحثية بواقع الأمر.

فهم أكبر وخلفية عامة عن قضيتك: تعرَّف أكثر على القضية التي تنوي تناولها، من خلال القراءة والإطلاع على المطبوعات العامة. يمكنك البدء بالإطلاع على نشرات الجهات التالية:

- تقارير التنمية البشرية العربي الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- تقارير التنمية البشرية المصرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- تقارير الوكالات المتعددة الأطراف مثل البنك الدولي
- تقارير وكالات الأمم المتحدة مثل اليونسكو، منظمة العمل الدولية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليونيسيف، إلخ.
- المجلس القومي للشباب، مجلس السكان الدولى، مبادرة شباب الشرق الأوسط، تقارير جامعة الدول العربية، المراكز البحثية فى الجامعات مثل مركز البحوث الاجتماعية بالجامعة الأمريكية والمراكز البحثية مثل مركز العقد الاجتماعى، الخ.

أسئلة من المفيد أن تطرحها على نفسك في مرحلة البحث الثانوية: تستطيع أن تبني على جهود الآخرين فلا تعيد اختراع العجلة. بعض النماذج تحتاج إلى مجرد ضبط، بينما تحتاج بعض النماذج الأخرى إلى مقاربة جديدة تماماً. لذلك عليك أن تنظر إلى كل نموذج بعين الرائد وعين المستفيد على حد سواء، حتى تستطيع أن تتعلم من تجارب الاثنين على أرض الواقع.

- ما الجماعة المستهدفة، على وجه التحديد؟
- ما النماذج الأخرى القائمة بالفعل في مصر وفي الخارج؟

البحث الأولي: اسأل المجموعة المستهدفة / المستفيدين/ العملاء بشكل مباشر: قمنا، في فاتحة خير، على سبيل المثال، قبل تصميم البرامج وبدء العمل بالتحدث مع مجموعة من السيدات من المنطقة عن الكيفية التي يمكن للجمعية مساعدتهم بها. ومن هذا اللقاء تولدت فكرة توفير رأس مال صغير للسيدات المعيلات للأسر لتبدأن به مشروعاتهن الصغيرة. قم بتنظيم مجموعات بؤرية صغيرة تضم المستفيدين/ العملاء المحتملين، واستشر الشركات التى تتخصص فى عمل أبحاث التسويق للشركات حيث أن منها الكثير الذى يقدم دعماً للصالح العام دون مقابل فى مجال أبحاث السوق والمجموعات البؤرية. كما يمكنك استشارة الأكاديميين والباحثين المتمرسين في التعامل مع مختلف أدوات البحث.

٢.٣ التخطيط

إذا كانت الرؤية هي "ما" تود تحقيقه، فالرسالة في الغالب هي "كيف" ستتمكن من تحقيق رؤيتك. وعليك أن تبدأ بكتابة بيان الرسالة الذي يتضمن الكيفية التي تريد بها تحقيق رؤيتك. حول بعض التفاصيل الإضافية عن التخطيط برجاء مراجعة ملحق ٢.

مكونات بيان الرسالة الجيد: بيان الرسالة الجيد ينبغي أن يجيب على عدد من الأسئلة، وتشمل:

- من نحن؟ (صفاتكم المميزة والرئيسية والدائمة؛ من أنتم في مقابل ما تقومون به)
- ما هي الاحتياجات التي نلبيها؟ (مبررات الوجود، مجال الاختصاص)
- كيف نتعرف على تلك الاحتياجات، ونتوقعها، ونستجيب لها؟ (الاتصال مع المجتمع)
- كيف نستجيب للأطراف المعنية؟ (دورهم)
- ما هي قيمنا أو فلسفتنا في العمل؟
- ما الذي نتفرد به؟

•• نصيحة: بمجرد أن تستقر على القيم التي ستسير عليها منظمتك، بادر بتذكير الجميع بها على نحو مستمر، وجعلها واقعاً حياً في كل جوانب تعاملاتك وعملك. وتذكر دائماً أن تلك أفضل وسيلة لضمان انتشار القيم الصحيحة وخلق نشاط يتخطى "المجموعة المؤسسة" لباقى الأعضاء والمشاركين. فبهذه الوسيلة تستطيع بلوغ الكتلة الحرجة القادرة على إحداث تنمية مستدامة وتغيير اجتماعي إيجابي داخل وخارج المؤسسة.

صياغة الرسالة بإيجابية: بشكل عام من المهم التركيز على الرؤية الايجابية وما تود المبادرة "دعمه" و"نشره" و"بناؤه" وليس على ما تود المؤسسة أو المبادرة مثلا "القضاء عليه" أو "هدمه" أو "محوه". تزداد أهمية ذلك بالذات فيما يخص المبادرات القائمة على محاولة نشر قيم أو فكر معين من الممكن أن يكون له معارضين فى مجتمع ما. فمثلا لمبادرة معنية بمشاكل الهوية الوطنية والتنوع وقبول الآخر مثل "فرقة أنا مصرى" ممكن لو وضعت رؤيتها كالآتى "القضاء على ومحو كل أشكال التمييز والتطرف" بالاضافة الى أنها بهذا الشكل تركّز على مؤشرات وظواهر المشكلة وليس جذورها وأصولها فمن الممكن أيضا أن تثير الحفيظة والمقاومة من بعض الأشخاص والمجموعات التى أنت فى غنى عن مواجهاتها فى بداية التأسيس على الأقل. ففى كل الأحوال من مصلحة المبادرة أو المؤسسة أن توصل نفس الرسالة بشكل أكثر ايجابية وأقل تصادمية كالآتى "العمل على تقوية الفخر بالهوية والاحتفاء بالتنوع ونشر قيم التسامح وقبول الآخر" حيث أن ذلك من شأنه أن يشجع ويفسح المجال بشكل أفضل للحوار والمشاركة حتى مع المجموعات التى من الممكن أن تقاوم ذلك الفكر أو تصطدم معه.

خلق تميزك والاتجاه نحو التخصص: ما الذي تتفرد به مبادرتك، وما هي القيمة المضافة التي تقدمها؟ مع تزايد أعداد المبادرات والمنظمات غير الحكومية التي يقودها الشباب أو تلك التي تخدم الشباب، ونوادي الطلاب وجمعياتهم، والتي "تتنافس" جميعاً على المتطوعين والتمويل والموارد الأخرى، من المهم جداً أن توجد لنفسك تميزاً. يمكنك تحقيق ذلك بعدة سبل:

- من خلال الخدمة /المنتج الذي تقدمه
- من خلال الآلية التي تستخدمها لتقديم الخدمة / المنتج
- من خلال الجمع بين الأمرين

أمثلة:

١. **فاتحة خير:** أول برنامج قروض صغيرة يعتمد على المتطوعين وبتمويل مصري ١٠٠٪. اجتماع تلك العوامل الثلاث فى مبادرة واحدة هو ما جعلها فريدة من نوعها.

٢. **نهضة المحروسة:** أول حضّانة للمشروعات الاجتماعية المبتكرة في مصر والمنطقة.

٣. **الاتحاد النوعي لجمعيات الشباب:** المظلة الرسمية الوحيدة لجمعيات الشباب المصرية.

- عادةً ما يتغير هذا التميز بمرور الوقت، فهو عملية مستمرة من الاستكتشاف والضبط، تظل منظمتك بموجبها متفردة دائماً، محافظة على قيمة مضافة تمد بها المجتمع المدني. جدير بالذكر أن التميز مهم للتخصص، فضلاً عن أنه يُسهل على الشركاء والآخرين التوصل إليك.
- ينبغي أن تنُصّ على هذا التميز كتابةً في مختلف أدوات تواصلك مع الآخرين.

أسئلة التقييم الذاتي لمبادرتك:

- ما الأمور التي حققت نجاحاً؟ ما الأمور الأكثر فاعلية؟ وما الأمور التي لم تحقق الفعالية المرجوة؟
- هل يصل المشروع إلى المستهدفين منه؟
- كيف يجعل المشروع من السياسات مكوناً من مكوناته لضمان تحقيق تغيير شامل ودائم على المستوى القومى؟
- هل نبذل الجهد المطلوب في مشروعنا؟
- هل نحن على الكفاءة والفاعلية التي نستطيعها فعلياً؟
- هل نفكر بسعة أفق أم ننحصر داخل إطار محدد؟
- هل نحن مخلصون لرسالتنا ونقوم بتعبئة وإشراك المزيد من الشباب فيها؟
- هل نطلب من المستفيدين من مشروعنا أن يساهموا هم أيضاً في مجتمعاتهم، حتى تتسع دائرة التأثير الإيجابي؟
- هل نتوخى التنوع في مجموعاتنا، سواء داخل فرق العمل أو المستفيدين، فنشرك الرجال والنساء، والمسلمين والمسيحيين، والفقراء والأغنياء، من أجل مواجهة الاستقطاب المتنامي في مجتمعنا؟
- هل ننشر رسالة الأمل، والتسامح، والتنوع وكل ما نؤمن به، أم أننا في حاجة أن نتحلى بروح أكبر من المبادرة لانتهاج أسلوب أكثر فاعلية؟
- هل نتوخى المبادرة في الوصول إلى الشركاء المحتملين أم رد الفعل، فنعمل مع من يأتوننا فقط مثلا؟
- هل نقوم بتمكين المستفيدين وأعضاء الفريق؟
- ما مدى شفافية اتخاذنا للقرار؟ ما مدى مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرارات المتعلقة برؤية المشروع وأنشطته؟ كيف يشارك الأعضاء الآخرون؟
- كيف تغيرتَ وتطورت شخصيا من خلال العمل؟
- هل نطالع الصحف، ونتابع الاتجاهات العامة في الحكومة والمجتمع المدني لنقتنص الفرص المتاحة فيها؟

دروس مستفادة: استهداف تكرار نهضة المحروسة مع شباب مصريين مهنيين:

- الهبوط بمظلة بفكرة ما على مجتمع أو جماعة من المتطوعين لا يملكون الفكرة بالفعل لن ينجح.
- منذ عدة سنوات، حاولت نهضة المحروسة تحفيز مجموعة من شباب المهنيين المصريين يعملون ويعيشون فى دبى للبدء في نقل نموذج الجمعية وتكراره لديهم لكن للأسف، لم ينجح الأمر لعدة أسباب:

١. عدد أفراد المجموعة كان كبيراً أكثر مما ينبغي، ولم تكن هناك مجموعة رئيسية (٢-٣ أفراد) يملكون الرؤية الواضحة أو القيادة.

٢. عدم القدرة على العمل بالتوازي. كل مجموعة كانت تود فرض وجهة نظرها وأولوياتها، سواء الذين يميلون للفعل فأرادوا البدء مباشرة، أو الفريق الآخر الذي أراد التروي والتوصل إلى رؤية واضحة ورسالة وبنية قبل الشروع في أي خطوات متعلقة بالبرنامج.

٣. اختلاف الرؤى والأجندات والاهتمامات الشخصية.

٤. لم يكن نموذج نهضة المحروسة قد وصل وقتها بعد إلى النضج الكافي لتكراره، حيث كانت هناك الكثير من الأسئلة التي لم يتم الأجابة عنها بعد، بالإضافة إلى الافتقاد لوضوح المفهوم وتفاصيله.

٣.٣. بناء الشراكات

تذكر أنك لست وحدك في هذا الأمر. بعض الأمور التي عادةً ما ننساها:

- الدور ليس دورك وحدك. فالتنمية الحقيقية لا تتأتى دون تعاون جاد وبناء شراكة حقيقية بين مختلف القطاعات. فعلينا أن نعمل مع قطاع الشركات، والحكومة، والمنظمات غير الحكومية الأخرى، والإعلام، إلخ.
- المجتمع المدني ليس المنظمات غير الحكومية فقط، بل يضم أيضا الإعلام، ومؤسسات التعليم العالي، والنقابات، إلخ.
- هناك أخيار في كل قطاع. وعليك أن تتوصل إلى الشركاء المحتملين الذين يشبهونك من حيث التفكير والرؤية كبداية لتستطيع التواصل معهم .

وضع خريطة للشركاء المحتملين: عند التفكير في بناء الشراكات ، من المفيد أن تبدأ بمجموعة أولية تريد الوصول إليها، لأن ذلك أفضل من حيث ترتيب الأفكار. وفي كثير من الأحيان يذهب المرء إلى شريك محتمل دون أن يعرف على وجه الدقة نوعية منظمته أو نوعية الدعم الذي يمكن أن يقدمه أو التعاون الذى من الممكن أن يحدث. لا بأس في ذلك، ولكن من المهم أن يكون لديك مخطط، مثل المخطط الذي نطرحه على الصفحة التالية. كما أنه من المهم ألا تنظر إلى الشركاء على أنهم مصادر تمويل فقط، فهناك الكثير من أنواع سبل التعاون والدعم الأخرى، مثل الدعم الفني، أو العينى ، إلخ، التي قد تكون على نفس القدر من أهمية الدعم المالي أو ربما أهم. من المهم أيضاً أن تجري تقييماً للشركاء والداعمين والأنداد، وقيمة كل منهم، سواء على مستوى المجتمع أو على أي مستوى آخر.

جدول الشركاء المحتملين[1]

	مستثمرون اجتماعيون	**مؤسسات خيرية**	**الهيئات المانحة** (ثنائيو ومتعددو الأطراف)	**قطاع خاص** (يشمل برامج مسؤولية الشركات الاجتماعية والمؤسسات الكبرى)	**المنظمات غير الحكومية**	**المؤسسات البحثية والتعليمية الأكاديمية**	**الإعلام** (التقليدي وغير التقليدي، مثل الإنترنت، وإذاعات الإنترنت)	**الهيئات الحكومية** (مختلف الوزارات)	أخرى
التمويل (للمنظمة أو المشروع/ النشاط أو الأفراد من خلال الاشتراكات، إلخ.) القروض (يجب أن تحق لك كشركة) أو المنح									
دعم عيني (منتجات، أماكن عقد اجتماعات، أماكن مخصصة مجانا من الدورات التدريبية التي تعقدها منظمات، تطوع من العاملين بالمؤسسة، إلخ)									
بحوث/ مطبوعات									
صلات/ اتصالات									
أخرى									

١ لا ينبغي أن يحل هذا الجدول محل محاضر جلسات الاجتماعات أو قاعدة البيانات الإلكترونية التي يجب أن تحفظ فيها بيانات كل الاجتماعات والاتصالات الخارجية، وتستطيع الرجوع إليها وتحديثها في أي وقت.

نصائح حول البناء الفعال للشراكات

- التواصل الواضح، والكامل، والمتكرر أمر لا غنى عنه لتغذية الشراكة وبنائها
- الشفافية: لتوخي درجة عالية من الشفافية أهمية كبيرة سواء فى الأخبار السارة والانجازات أو المعوقات والمشاكل. فعلى سبيل المثال، عند مواجهتك لمشاكل داخلية لم تستقر بعد على كيفية التعامل معها، ولها تأثير على أداء البرنامج، قد يكون من الأفضل، في بعض الأحيان، أن تجعل شريكك على دراية بذلك في مرحلة مبكرة. وسوف تُدهش من أثر هذا السلوك على تعزيز علاقتكما وتحاشي أي تدهور محتمل للوضع في المستقبل. هذا الأسلوب ينجح ويضيف إلى عمق العلاقة في معظم الأحيان.
- يجب إتاحة المعلومات المتعلقة بكيفية إنفاق التمويل، فمن المهم نشر ميزانيتك، بعد مراجعتها، علانية. فرغم أن قانون الجمعيات الأهلية ربما يطالبك فقط بإطلاع الجمعية العمومية عليها مثلا، يفضل أن تقوم طواعية بطرحها على موقعك على الإنترنت وإرسالها إلى شركائك مع التقرير السنوى للأنشطة. وتستطيع، لتحاشي الحساسيات المتعلقة بالرواتب، أن تنشر تلك الأقسام الحساسة بمجموعها فقط دون تفاصيل راتب كل فرد. فعادة ما يريد الشركاء أن يطلعوا على الرواتب والمصاريف الثابتة على سبيل معرفة نسبتها إلى الميزانية العامة فقط.

بم تساهم أنت؟ قبل أن تبحث عن الدعم، مالياً كان أم مجرد جهد متطوعين، اسأل نفسك: ما مقدار استثماري أنا في المبادرة؟ أفضل شيء في بناء الثقة مع الشركاء المحتملين أن تبدأ، أية بداية، بما لديك من موارد محدودة. ابحث فيما حولك عما يمكن أن تستغله في البداية لصالح المبادرة. فانتهاج هذا الأسلوب يزيد من إحساس مختلف أعضاء الفريق والمؤسسين المشاركين بملكيتهم للمشروع، فضلاً عن أنه يبرز الملتزمين حقاً ببذل مجهود للمساهمة فيها، مالية كانت تلك المساهمة أم عينية، أم بالوقت والجهد. ليس هناك شيء اسمه "مساهمة صغيرة"؛ احتفي بأية مساهمة، وافتخر بها عند عرض مبادرتك على أي شريك محتمل.

اختيار الشركاء: رغم أنك قد تشعر في المراحل الأولى بأن قدرتك على اختيار الشريك أو رفضه رفاهية غير متوفرة لك، فمن المهم أن تولي تلك الشراكة بعض التفكير. وإليك بعض النصائح المهمة في هذا الصدد:

قد تكون فرصة الشراكة أمراً خادعا في بعض الأحيان؛ إذ لا يكون واقعها دائماً كما تبدو عليه من الخارج. وبعض الشركاء يبدو أنهم مناسبون من كل الوجوه، بينما قد لا يكون آخرون على نفس المستوى. وأقل ما تستطيع فعله في هذا الصدد:

١. أن تتذكر رسالتك:

أ. هل تناسب تلك الشراكة رسالتنا وأهدافنا وجماعتنا المستهدفة؟

ب. هل تلائم استراتيجية العمل التي نتبناها وآلياته؟

٢. أن ترى ما إذا كانت متسقة مع قيمك؟

٣. أن تستمع لكل وجهات النظر: فأنت بوصفك مجدداً اجتماعياً / رائد عمل اجتماعي، قد يغلب عليك الحماس وفى بعض الأحيان يمكن أن ينقلب إلى تسرع، وكثير من رواد العمل الاجتماعي لديهم الكاريزما التي توحي للآخرين بأنهم دائماً على صواب. لذلك عليك أن تشجع أعضاء فريقك على إبداء الرأي والتعليق، بل وأن تطرح عليهم الأسئلة بنفسك، خاصةً إن كنت ممن يمتلكون تلك الكاريزما، وأن تنصت جيدا وتتمعن فى كل ما يطرح قبل إتخاذ قرار.

٤. قم بما يلزم من أبحاث واسأل من حولك!

٥. تأكد من فهمك للتفاصيل. فكونك رائداً أو مجدداً اجتماعياً يعني، في أغلب الأحيان، أنك تمتلك رؤية المشهد الأوسع والصورة الأشمل، ولكن عليك أيضاً أن تهتم بالتفاصيل. وحتى إن لم تكن أنت الذي يتولى تنفيذ تلك التفاصيل، وهو ما يحدث في معظم الأحيان، فليكن في فريقك شخص قادر على الاهتمام بها ومتابعتها.

٤.٣ تعبئة الموارد / التمويل

اجمع البيانات اللازمة:

- احرص على التأكد من مواعيد تقديم مقترحات المشروعات وفترة البت فيها.
- احرص على زيارة موقع الجهة المانحة على الإنترنت والإطلاع على منشوراته ونشراته.
- احرص على متابعة التعليقات والأسئلة في الأحداث العامة، مثل حفلات الاستقبال والندوات، فقد توحي لك بمزيد من الأفكار وتطلعك على خبايا وتفاصيل بعض الأمور.

- تعرف على المشروعات الأخرى للجهات المانحة والمستفيدين من منحه.

التعامل مع المانحين الخارجيين:

- لا يتوقف اهتمام الكثير منهم على مسائل من قبيل تغيير مخصصات الميزانية – وهي من صميم حقهم بطبيعة الحال – بل يولون اهتماماً بالغاً أيضاً فى بعض الأحيان بالقرارات الداخلية، مثل القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. لذلك يجب أن تحرص على إبلاغ الشريك المانح بأي تغيير محتمل في القيادات بشكل واضح وبشفافية.
- عادةً ما تركز الوكالات المتعددة الأطراف على الحكومات، ولكن هذا الوضع يشهد تغيراً الآن. ابحث عما إذا كانت لديها برامج منح صغيرة. بعض المانحين يقدمون برامج تمويل من خلال سفاراتهم المحلية مثلا.

نصائح حول تمويل الشركات والتعامل مع قطاع الشركات: تشير الخبرة في التعامل مع الشركات المصرية والمتعددة الجنسيات، أنهم ينتهجون عدة سبل في تقديم المنح التى تخرج من بنود معينة فى ميزانيتهم، تبرز من بينها الأساليب الثلاثة التالية:

١: بند العلاقات العامة / التسويق في الميزانية

٢: برامج داخلية:

- برامج "منح" خاصة تقدمها الشركة: دعم للمنظمات غير الحكومية والأنشطة الخيرية
- برامج تنمية تديرها الشركة بنفسها: منح دراسية ومسابقات خطط الأعمال مثلا
- مشاركة الموظفين: وتشمل تطوع موظفى الشركة أو مقابلة تبرعات الموظفين المالية بمثلها من قبل الشركة، إلخ.

٣: مؤسسات خيرية تابعة للشركة: يتزايد هذا التوجه، والذي تقوم بموجبه الشركة بإنشاء مؤسسة خيرية منفصلة عن الشركة وفى بعض الأحيان تحمل اسمها.

تحديات / عقبات أمام التعامل مع قطاع الشركات: رغم التطورات الإيجابية الكثيرة التي شهدها هذا القطاع، فلا يزال يحتاج إلى الكثير في مصر. لذلك عليك أن تدرك التحديات التي قد تواجهها وتحاول المساهمة فى التغلب عليها، وتشمل:

المشكلة / التحدي المحتمل	انعكاسه عليك / التصرف الممكن من قبَلك
الافتقار إلى علاقة فاعلة واتصال مفتوح مع الشركة قبل وضع أولويات التمويل، خاصةً مع الشركات المتعددة الجنسيات، والتي عادةً ما يتم فيها هذا النوع من الاتفاقيات في المقر الرئيسي أو الإقليمى خارج مصر ثم تتولاه الفروع المحلية.	كن استباقياً. بإمكانك مثلاً أن تجمع عدداً من المنظمات غير الحكومية وتعقد جلسة عصف ذهني لإعداد أجندة العمل ولمناقشتها مع الشركة المعنية في بداية البرنامج.
كثير من برامج الشركات لا توضح بشكل كافٍ آلياتها للمنظمات غير الحكومية، فيما يتعلق بمسائل من قبيل: – توضيح الجماعات المستهدفة ومناطق التركيز الجغرافى. – دورات البت والمواعيد. – الصيغ المطلوبة في المقترحات. – القسم/ الشخص/ نقطة الاتصال المعنية.	ابحث واستكشف بقدر استطاعتك. إذ تستطيع أن تبدأ بموقع الشركة الإلكتروني، وتقاريرها السنوية، والتحدث إلى متلقي المنح السابقين.
أن تركز الشركة أو الجهة المانحة فى تمويلها فقط على دعم المشروع أو النشاط المحدد بدون الأخذ فى الإعتبار بشكل كاف الدعم المطلوب لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية و تخصيص بعض التكويل التمويل لبناء قدرة المنظمة، وتغطية التكاليف الإدارية إلخ (مع تحديد سقف واضح)	ضع خطتك وميزانيتك بحيث تضمن هذا الجانب وتكريس بعض الموارد للمؤسسة وبناء قدراتها ليس فقط للمشروع أو النشاط، وابذل قصارى جهدك لإقناع الشركة بأهمية هذا الجانب وتأثيره على النشاط/ المشروع محل المناقشة، وكذلك تأثيره على الرؤية على المدى البعيد.

نصائح حول التعامل مع رجال الأعمال:

- عند تلقي دعماً مالياً أو عينياً، احرص على الاعتراف والإشادة به، حتى وإن لم يريدوا هم ذلك. ففي ذلك تشجيع للآخرين وضرب المثل لهم. وسوف يقدرون لك ذلك، حتى وإن لم يكونوا راغبين فيه، لأنه دعاية طيبة لهم تصب في خانة العلاقات العامة الجيدة دائماً.

- كن استباقياً في إطلاع الأفراد المتبرعين والشركاء المحليين على التقارير. فرغم أن معظمهم لا يطالب أو يهتم بها بقدر مطالبة المانحين الأجانب، الذين لهم متطلبات واضحة في التقارير والتقييم، فعليك أن تكون استباقياً على الدوام مع المانحين المصريين أو المانحين الأقل مطالبة بالتقارير لضمان الشفافية واستمرارية العلاقة.
- لو كان المانح فرداً، فاسأله إن كان يريد الإشادة به شخصياً، أم يفضل ذكر هيئة أو شركة ما. معظم القائمين بالعطاء الإنساني يرتبطون، في العادة، بعدد من الشركات أو المؤسسات.

تبسيط وتوضيح سبل التعاون والدعم المطلوب: يَسِّر عليهم المشاركة والدعم، بأن تكون واضحاً في عرض الفكرة ووسائل التنفيذ وفرص الشراكة. فقد شهد برنامج حضانة "جوائز المبتكر الشاب" بنهضة المحروسة نجاحاً كبيراً نظراً لبساطة نموذج "الوحدة"، حيث كان الشريك المحتمل يعرف أن دعم مشروع تَخَرُّج واحد يتكلف ٥٠٠٠ جنيه مصري، تُخَصَّص ٤٠٠٠ منها لمشروع التخرج مباشرةً، و١٠٠٠ جنيه لتنفيذ البرنامج والمصاريف الإدارية.

وسائل بسيطة لحماية حقوقك الفكرية:

- حوِّل الملفات إلى pdf قبل إرسالها إلى الشركاء
- ضع نقطة توضيح تنص على حماية حقوق الملكية الفكرية للوثيقة، تنص فيها، مثلا، على أن "جميع الحقوق الخاصة بهذه الوثيقة محفوظة بموجب القوانين لمؤسسة "أ ب ج" (التاريخ). غير مسموح باستخدام هذه الوثيقة أو جزء منها دون إذن صريح من "أ ب ج" ".
- لا تطلع الشريك على كل أسرار التنفيذ، وإلا أمكنه التنفيذ بنفسه.
- كل هذه فى النهاية محاولات للحفاظ على ملكيتك الفكرية ومجهودك ولكن فى مجال التنمية لا يجب أن يكون شغلنا الشاغل من هو صاحب الفكرة أصلا ومن أقتبسها ولكن يجب أن يبقى الفيصل والبقاء للأصلح الذى اجتهد ونفذ وليس فقط الذى فكّر ونظّر ولم يخاطر أو يجتهد فى تحقيق حلمه ورؤيته. ولكن طبعا على الشخص الذى أخذ أو اقتبس الفكرة من شخص أخر لينفذها أن يعطى الحق الأدبى على الأقل لصاحب الفكرة الأصلية ويعترف بدوره فى ذلك. والمجال مفتوح والاحتياجات التنموية كثيرة جدا والمنافسة وعدم احتكار فكرة لمجموعة واحدة يفسح المجال للمنافسة الشريفة التى من شأنها دفع المجموعات لتقديم أفضل ما عندها والتميز فيما تقوم به والتركيز على قيمها المضافة ومن شأن ذلك أن يعم بالنفع على المجتمع المدنى بأسره.

أسئلة متعلقة بما إذا كان يمكن اعتبار التبرعات زكاةً أو صدقةً أو عشوراً: كانت الزكاة والأوقاف من أروع مصادر تمويل التنمية التقليدية. احرص على معرفة الكثير عنهما حتى تستطيع تقديم الإجابة الدقيقة متى سُئلت، وستُسأل كثيراً.

إبراز مساهمتك:

- من المفيد دائماً أن تضيف في الميزانية خانة توضح فيها ما تقدمه أنت أو مانحون/شركاء آخرون من مساهمة، عينيةً كانت أم مالية.
- كثير من المساهمات التي قد تحتاج إلى إبرازها لا يلحظها أحد في معظم الأحيان أو لا تُطرح بصيغة كمية. ومنها على سبيل المثال، مقدار جهد المتطوعين شخص/ساعة (يمكن حسابها عن طريق احتساب أجر المتطوع في الساعة في عمله الأصلي).

كيفية عرض الميزانية وعناصرها: وضع تقديرات أعلى في الميزانية أفضل من وضع تقديرات أقل! لا غبار عليك في أن تضع تقديرات أعلى في ميزانيتك، خاصةً لو كانت تلك هي المرة الأولى التي تنفذ فيها هذا النشاط أو المشروع، أو تتعاون مع هذا الشريك أو ذاك، لأنك في النهاية ستقدم فواتير رسمية، وعندها تستطيع مناقشة الشريك فيما يمكن عمله بما تم توفيره من المبلغ، اذا لزم الأمر. ولكن إذا وضعت تقديرات أقل من المناسب في الميزانية، سيصعب على الشريك أن يقدم لك تمويلاً إضافيا لتغطية ذلك العجز، وربما يتعين عليك توفير المبلغ المتبقي من مصدر آخر، سواء من ميزانية مؤسستك، أو من شركاء آخرين وهو أمر من الممكن أن يسبب الكثير من التعقيدات والمشاكل. ولكن من المهم جدا ألا تجعل من التقدير العالي عادة في ميزانيات مشروعاتك، بل يجب أن تتعلم من المشروعات الأولى أن تحسن تقدير الميزانية بقدر الإمكان حتى لا يؤثر ذلك على مصداقيتك.

نصائح عامة متعلقة بالميزانية:

- يهتم المانحون دائماً بالإطلاع على كيفية تأثير أموالهم على حياة الناس. لذلك فمن المفيد جداً أن توضح في الميزانية تأثير ما سيقدمونه من تمويل أو مساهمة على وحدات البرنامج الملموسة. فلو كان مبلغ التمويل المطلوب مثلاً ١٠٠,٠٠٠ جنيه لمشروع يخلق ٢٠٠ فرصة عمل، فسيكون من المفيد أن تذكر أن خلق الوظيفة الواحدة يتكلف ٥٠٠ جنيه.
- من المهم جداً أن يكون لديك منذ البداية متخصص مالي جيد (سواء متطوع فى البداية أو موظف) لإدارة التوقعات المالية و للاحتفاظ

بالوثائق والفواتير اللازمة للتقارير المالية

- من المهم أن تقدر مساهماتك كمياً، سواء كانت مساهمات تطوعية، أو عينية، أو مالية. أضف إلى الميزانية خانة خاصة بمساهماتك (تشمل وقت المتطوعين، إيجار المكان، تكاليف خدمة الإنترنت، إلخ)
- أضف خانة للمساهمات من مصادر أخرى وأضف خانة لمساهمات الشركاء الآخرين الطوعية / النوعية
- يجب ذكر تكاليف عملية التنفيذ بالتفصيل وبدقة لتحاشي سقوط أي بند لا يمكن تغطيته تحت بنود أخرى في المستقبل.
- تعرف على القواعد المنظمة لتقديم التمويل لدى كل مانح في مرحلة مبكرة حتى لا ترتب أمورك على موافقته على تغطية نفقات معينة ثم تفاجأ بأنه لا يغطيها مثلا.
- تعرف على ما يفضله كل مانح من صيغة محددة وبنية للميزانية.

نـمـــــــوذج

يوضح النموذج التالي أهمية إبراز خانة "مساهمتك/ نصيبك في التكاليف". هذا النموذج خاص بمجموعة تتقدم بطلب منحة لإصدار دليل يوثق لمشروعها وتوزيعه على الجمهور.

البند	تكلفة / وحدة	الكمية	المدة	مساهمتك / نصيبك في التكاليف	المجموع
الإدارة					
مدير المشروع					
مستشارون					
إجمالي العاملين (أضف النسبة المئوية)					
أنشطة الانتشار والتسويق					
• عرض البرنامج					
• اجتذاب المزيد من المانحين، ورعاة للمشروع، وشركاء وحلفاء استراتيجيين					
إجمالي أنشطة الانتشار والتسويق					
إنتاج نموذج الدليل، وتوزيعه، وتطبيقه					
• تحرير الدليل ومراجعته					
• طباعة الدليل					
• توزيع الدليل					
• ترويج الدليل وتسويقه					
• تدريب فريق رئيسي ليكونوا مدربين على تطبيق النموذج في منظمات أخرى					
إجمالي إنتاج نموذج الدليل وتوزيعه					
مصاريف إدارية					
إجمالي التكاليف المباشرة					

أخذ القياسات غير التقليدية للنجاح في الاعتبار: بالإضافة إلى إيجاد مؤشرات وقياسات كمية لتقييم عملك، من الضروري أن تأخذ في اعتبارك النتائج غير الملموسة الأخرى التي قد تغيب عن الانتباه في البداية. فعلى سبيل المثال، كان تأثير فاتحة خير محدوداً من حيث عدد المستفيدين، ولكننا إذا نظرنا إلى عدد المتطوعين الذين انخرطوا في العمل مع المنظمة خلال دورة حياتها، فسنستطيع أن نقيِّم التأثير الايجابى على نحوٍ مختلف. فبالإضافة إلى الذين استمروا في العمل المباشر، شملت الشبكة أيضا الكثير من المتطوعين الذين ساعدت الجمعية فى اكسابهم مهاراتٍ واعادة اكتشاف الذات والرسالة الشخصية استفادوا بها لتحقيق آثر واسع فى المجتمع سواء من خلال الذين اتجهوا إلى تأسيس بعض المنظمات غير الحكومية ذات القيادات الشابة والرائدة في البلاد أو الانخراط في مهن أكاديمية كان كثير منها مبنى على التجربة فى الجمعية أو من الحصول على وظائف دائمة في ميدان التنمية.

٣.٥ تحديد بنيتك القانونية

مشروع اجتماعي ذاتي التمويل..لماذا؟: هناك العديد من الأسباب التي تدفعك للسعي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي مالياً:

١. الكفاءة والفاعلية. إذا ما لم تكن معتمداً على المنح وارتبط دخلك بأنشطتك واعتمد عليها، فسيؤدي بك ذلك إلى توخي كفاءة أكثر في الإنفاق وفي إدارة التكاليف.

٢. تناقص التمويل الذي يقدمه المانحون الدوليون في مصر وفي المنطقة تدريجيا على المدى الطويل.

٣. اتجاه قطاع الشركات والمانحين الآخرين إلى دعم المجموعات القادرة على الوصول إلى استقلالية واستدامة ذاتية وليست تلك التى تعود إليهم باستمرار طالبةً المساعدة!

٤. كثير من المانحين لا يقدمون سوى تمويل قصير الأجل أو تمويل لمشروع أو نشاط بعينه. ونادراً ما ستجد مانحاً أو مؤسسة خيرية على رغبة في تغطية المصاريف الثابتة أو أجور العاملين الأساسيين، وبالتالي يتعين عليك تعزيز قاعدتك المالية ونموذج أعمالك حتى تستطيع تغطية تلك النفقات التي لا غنى عنها لاستدامة مبادرتك واستقلاليتها ونموها.

ملحوظة: قد يكون من الأسهل فى أول عام أو اثنين أن تبدأ المبادرة تحت مظلة منظمة قائمة بالفعل بدلا من تؤسس منظمة مستقلة منذ البداية، ولهذا ايجابيات كثيرة منها توفير الطاقة والجهد والموارد على بناء البرنامج وتطبيقه وعدم التشتت بالتسجيل القانونى أو عمل نظام محاسبى وما يمكن أن يشكله ذلك من استنزاف موارد أنت فى **حاجة** أكبر لتكريسها وتوجيهها لتنفيذ أنشطتك وتطويرها.

•• نصيحة: استشر محامياً كفئاً

هناك اتجاه متزايد لإنشاء مبادرات متخصصة في تقديم الدعم القانوني للجمعيات الأهلية، وكذلك اتجاه بعض المكاتب القانونية إلى تقديم نصائح قانونية مجانية لها. تأكد من دراية من تستشيره دراية جيدة بالقوانين التي تعمل في ظلها. لو كنت في مرحلة مبكرة ولم تستقر بعد على الوضع القانوني الذي ستعمل في ظله، يفضل أن تستشير أكثر من محام. يميل المحامون إلى التخصص، وبالتالي، فلو استقر رأيك على أن تكون الشركة هي الشكل القانوني لمشروعك، استشر محام متخصص في الشَّركات، أما لو اخترت العمل كمنظمة غير حكومية فالجأ إلى متخصص في هذا المجال، محامياً كان أم موظفاً كبيراً في الجهةً الحكومية المختصة مثل وزارة التضامن الاجتماعي. وتستطيع الوصول إلى هؤلاء بسهولة إذا استشرت المنظمات غير الحكومية القائمة بالفعل. احرص على مناقشة كل الأشكال الممكنة، بما فيها غير الشائعة منها، مثل التعاونيات، حتى تتضح لك الصورة بالكامل فتتخذ قرارك حول الأنسب منها على أساس واعٍ.

الوضع القانوني: عناصر أساسية يجب أخذها في الاعتبار: من المهم أن تتخير الشكل القانوني الأنسب لك، سواء أكان مؤسسة، أو منظمة غير حكومية، أو شركة، أو نموذج هجين أو غير ذلك من أشكال قانونية. وهناك عاملان يجب الاهتمام بهما عند اتخاذ هذا القرار، في ضوء رسالة منظمتك وما تنوي القيام به من أنشطة:

- **الحصول على التمويل:** كثير من المانحين الدوليين يفضلون تمويل منظمات غير حكومية وليس شركات. ولكن صناديق الاستثمار المباشر، من ناحية أخرى، تستثمر في الشركات وليس في المنظمات غير الحكومية، سواء من خلال السندات أو الأسهم، بحيث تستطيع بعد ذلك أن تدير القروض أو توزع الأرباح.
- **الحصول على التمويل المقدم من برامج مسؤولية الشركات الاجتماعية :** قد يفضل قطاع الشركات التعامل مع المنظمات غير الحكومية للاستفادة مما ينطوي عليه هذا النشاط من خصومات ضريبية مثلا.

•• نصيحة: في العديد من الحالات لا تكون الشركات، خاصةً الأصغر منها، على دراية بالخصومات الضريبية التي تستطيع الحصول عليها بالتبرع للمنظمات غير الحكومية. لذلك فمن المهم للغاية، لو كنت منظمة غير حكومية، أن تكون على دراية واسعة بتلك المسألة حتى تستطيع أن تشرحها لمن تلتقي بهم من أفراد الشركة. وفي كثير من الحالات يتحول ما

بدأ على شكل التزام صغير من الشركة بدافع ديني أو وطني أو بدافع الإيمان بقضيتك، إلى مشاركة أكبر بمجرد أن تعرف الشركة الحوافز الضريبية التي ينطوي عليها ذلك.

- **جذب الموارد البشرية :** عادةً ما يفضل المتطوعون العمل مع المنظمات غير الحكومية. وبالتالي، فلو كان النموذج الذي ستطبقه يعتمد على المتطوعين بشكل أكبر من اعتماده على موظفين، فقد يكون من الأفضل لك أن تُسجَّل كمنظمة غير حكومية.
- **الحصول إلى التبرعات الشخصية :** عادةً ما يفضل الناس تقديم التبرعات الشخصية إلى منظمة غير حكومية، حتى ولو كانت "شركتك" ذات رسالة تنموية بحتة.
- **الإعفاءات الضريبية المؤقتة :** تحصل المنظمات غير الحكومية، بموجب القانون، على حوافز وإعفاءات ضريبية على تكاليف التشغيل (مثل الإيجار، وتكاليف الاستخدام، إلخ) وكذلك على استيراد الأجهزة.
- **اتخاذ القرار:** ويُقصد به هنا تأثير وضعك القانوني على مدى اتساع نطاق اتخاذ القرار. فالمنظمات غير الحكومية، على سبيل المثال، مُطالَبة بأن تكون لها جمعية عمومية تُساءَل أمامها، بينما يعتبر مجلس المؤسسين، في المؤسسات، هو جهة اتخاذ القرار الرئيسية.
- **داخل قانون الشركات:** لو استقر رأيك على خيار الشركة، فعليك أن تتوصل إلى نوعية الشركة الأنسب لأهدافك، وهو ما تدخل فيه عوامل عديدة مثل الحد الأدنى لرأس المال في البداية، إلخ.
- **الصورة العامة :** يُنظر إلى الشركات على نطاق واسع في مصر، على أنها إنما وجدت لتحقيق الربح فقط، إذ أنه أصبح من الصعب جدا اللجوء لخيار الشركات غير الربحية فى الاطار القانونى الحالى. وبالتالي، فلو كانت الشركة هي شكلك القانوني فسيصعب عليك كثيراً أن تحشد الشركاء أو الدعم، أما المنظمات غير الحكومية فيُنظر إليها دائماً على أنها أكثر ميلاً للعمل الخيري. ورغم أن التعاونيات قد تكون الشكل القانوني الأمثل في بعض بلدان المنطقة، فإن الكثيرين يفضلون تحاشي هذا الخيار نظراً لتسييسها على نطاق واسع، أو لشيوع نظرة تراها مؤهلة لأن يدب فيها الفساد سريعاً.
- **معاييرك الخاصة وعوامل حاسمة أخرى:** تأكد من أنك أخذت في الاعتبار مسائل أخرى لها أهميتها في حالتك أنت بالذات، مثل رسالة المنظمة، ورؤيتها، وخطط توسعها المستقبلية، إلخ

تشير الخبرة العملية بسلبيات وإيجابيات لكل شكل من الأشكال القانونية المختلفة:

	منظمة غير حكومية	شركة
إمكانية ممارسة الأنشطة التجارية	يجب أن تحصل على عروض أسعار وتتبع آليات معينة في التعاقد، وهو ما قد يوجد صعوبات لو كانت المؤسسة تريد أن تتمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة لطلبات السوق، إلخ	يسهل عليها الشراء والبيع والتعامل مع السوق بشكل أكبر وأكثر مرونة
الحصول إلى التمويل	لا يسهل عليها الحصول على مصادر الاستثمار سواء في شكل سندات أو أسهم ولكن تستطيع الحصول على المنح	يمكنها النفاذ إلى صناديق الاستثمار المباشر، ولكن لا يسهل عليها بالقدر ذاته النفاذ إلى المنح
الضرائب	عادةً ما تكون معفاة من الضرائب، وبالتالي تتقلص تكاليف التشغيل، إلخ	تخضع للضرائب والتى يصعب على الشركات ذات الأهداف التنموية، في بعض الأحيان، تحملها.

ملحوظة حول النماذج الهجينة : في بعض الحالات قد يكون من الأفضل تأسيس منظمة غير حكومية/ مؤسسة وشركة في آن واحد. فرغم أن شكل "الشركة غير الهادفة للربح" هو الأفضل للمشروعات الاجتماعية، إلا أنه غير متاح حالياً.

٣ .٦ الاتساع بحجم المشروع/ التكرار:

من المهم التفكير في ذلك منذ اليوم الأول، خاصةً فيما يتعلق بالمشروعات الاجتماعية، غير أن ذلك يحدث عادةً، ولأسباب عملية، في مرحلة لاحقة. يشمل ذلك الاستدامة المالية للمشروع، واستدامة نظمه وعدم توقفها على أشخاص معينين. الاستدامة تنقسم إلى قسمين رئيسيين وهما: الاستدامة المؤسسية واستدامة التأثير.

١ - الاستدامة المؤسسية / المالية : ويُقصد بها ضمان توافر الموارد اللازمة لتغطية تكاليف إدارة المشروع الاجتماعي ومصاريفه الثابتة بعيداً عن الاعتماد على المانحين إلخ. سوف تواجهك، بوصفك مشروعاً اجتماعياً، العديد من المعضلات، ومن المفيد أن تتذكرها دائماً، وتشمل:

- الموازنة الصعبة بين الحرص على تحقيق دخل والحرص على إحداث تأثير اجتماعي في آن معاً.
- كيفية إدارة الانحراف المحتمل عن الرسالة بسبب الاحتياج للتمويل او الاستدامة.
- **بعض الخيارات التى يمكن التفكير بها تشمل مثلا :** إنشاء وديعة ، أو إدرار دخل من خلال فرض رسوم مقابل تقديم خدمات، الخ.

٢ - استدامة التأثير: يشمل ضمان الاستدامة الهيكلية لتأثير مشروعك الاجتماعي التأثير في السياسات / القواعد التي تدفع القضية قُدُماً، حتى فيما يتخطى دورة حياة المشروع أو المنظمة ويشمل ذلك:

- كيفية التعامل مع الإعلام والحفاظ على التواصل مع شركائك
- نشر بعض القيم من خلال عمليات مختلفة ومن خلال ثقافة المنظمة

التأثير في السياسات:

- كيف يمكن لتأثير مشروعك أن يستمر من خلال التأثير في السياسات؟
- ظلت العديد من جهود التنمية الاجتماعية – الاقتصادية محدودة الأثر لأنها لم تعمد إلى التأثير في صناع السياسات والمؤسسات الحكومية وإشراكهم، رغم أن تلك مهمة سهلة وتدخل استراتيجي يمكن أن يحدث تغييراً مستداماً.

•• نصيحة: ثقف نفسك فيما يتعلق بالإطار القانوني والسياسات!

الخطوة الأولى أن تتثقف في السياسات المؤثرة في نشاطك. هناك نوعان من السياسات، عليك أن تنظر فيهما:

١. **سياسات البنية القانونية :** بما فيها بنيتك القانونية سواء كشركة أو جمعية أو مؤسسة مثلا ، وكذلك السياسات التى تحكم حوافز تبرع قطاع الشركات للمنظمات غير الحكومية، على سبيل المثال.

٢. **سياسات متعلقة بالقطاع المتخصص:** لو كان نشاطك في مجال القضايا البيئية أو القروض الصغيرة أو التعليم وارتباطه بالتوظيف، على سبيل المثال، عليك أن تحاول التعرف أكثر على السياسات المتعلقة بمجال نشاطك والتى تحكمه أو تقيده.

كيف يمكن البدء في إشراك صناع السياسات

- ادعهم للانضمام إلى مجلس مستشاريك
- تعرف إلى المؤسسات الحكومية المسؤولة عن نوعية نشاطك (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، إلخ).
- تعرف على السياسات التي تشكل قطاعك أو تؤثر فيه في الوقت الحالي.
- تابع الأخبار عن كثب حتى تظل على إطلاع دائم على أي تعديلات في القوانين، أو فرص قد تنشأ، أو جماعات مناصرة تعمل على نفس موضوعك، إلخ.

مثال: ضم مجلس مستشاري مكتب التوظيف وريادية الأعمال بنهضة المحروسة وزير تعليم عالي سابق. وهناك مناقشات تجري حول كيفية إدماج نموذج المكتب في قانون التعليم العالي، وقد يشمل ذلك، على سبيل المثال، بعد نجاح النموذج فى سنواته الأولى، تخصيص الحكومة لميزانية دعم للنموذج فى الجامعات المصرية الحكومية أو مقترح لتقديم السلطات الضريبية حوافز لاستثمار القطاع الخاص في إنشاء مثل تلك المكاتب.

أسئلة يجب أن تطرحها على نفسك قبل خطوة نقل النموذج وتكراره:

١. هل لدي القدر اللازم من الأنظمة والآليات والقواعد الموثقة؟

٢. هل تم تطبيق تلك الأنظمة والآليات والقواعد وثبتت فاعليتها؟

٣. هل لدي إثبات عملي على نجاح الفكرة؟

تكرار نموذج فاتحة خير: لماذا نجح مع روضة أبو غالب: طُلب من فاتحة خير المساعدة في تكرار برنامج القروض الصغيرة المعتمد على المتطوعين في منطقة أخرى خارج القاهرة. لم يكن لدى تلك الجمعية أي متطوعين، وكانت المنطقة المعنية منطقة ريفية، في حين كانت المنطقة التي تأسست فيها فاتحة خير منطقة حضرية فقيرة. ولكن نجح تكرار نموذج فاتحة خير من خلال الزيارات المكثفة التي قام بها متطوعوها إلى المنطقة لتدريب الموظفين على نموذجهم. وفيما يلي بعض الدروس المستفادة من أسباب نجاح التجربة:

٢. تشابه الرؤية والقيم والمعتقدات لدى الجمعية الأم والمجموعة الجديدة

٣. مشاركة العديد من المتطوعين من فاتحة خير بتنظيم زيارات أسبوعيةً، على مدى شهرين للمنطقة

٤. المرونة (الاعتماد على موظفين على خلاف النموذج الأصلي)

٥. مرونة تطبيق نظام القروض على أساس احتياجات المجتمع المحلي. فنظراً لأنها منطقة ريفية كانت هناك ضرورة لأن يكون حجم القرض أكبر ومدة السداد أطول حتى ينهض المشروع ويبدأ في الإنتاج (شراء عنزة على سبيل المثال والانتظار حتى تلد)

٤. الاتصالات

حول هذا القسم: لا شك أن الاتصالات موضوع يفرض نفسه على كل أقسام هذا الدليل، ولكن نظراً لأهميته، وللإيمان بالأهمية القصوى للاتصالات الجيدة، منذ بزوغ الفكرة وخلال مراحل نموها، ثم نضوجها لتتحول إلى مبادرة (وهو ما ركزنا عليه بوضوح في الملحق ١: التكيف مع احتياجات دورة حياة مبادرتك)، فقد خصصنا هذا القسم بالكامل لعرض بعض النصائح التي تكفل لك أقصى درجة من الفاعلية في توصيل الرسالة الصحيحة، وتعبئة الموارد المناسبة، وتحقيق الرؤية على أفضل نحوٍ ممكن. وقد قسمناه إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تناولنا فيها تنظيم اجتماعات داخلية، وخارجية فعالة، والتعامل مع الإعلام، والعرض الفعال، والتحدث إلى الجمهور، والمشاركة الفعالة في المؤتمرات وورش العمل. ثم ختمنا هذا القسم بقسم فرعي حول الاتصال الكتابي الفعال، اشتمل على بعض الرؤى العميقة المهمة التي ينبغي على أي مبتكر اجتماعي ناجح أن يكون على دراية بها.

نصائح عامة حول الاتصالات:

- **توخى الوضوح فيما تعبر عنه**، ولا تعتبر محدثك أو من تراسله على دراية مسبقة بموضوع حديثك. خاطبه على أساس أنه ليست له دراية بما تريد أن تقول!
- **ضع نفسك في مكان الشخص الآخر:**
  - ما المعلومات التي تتوافر لديه، وما المعلومات التي يحتاجها؟
  - ما الوقت المتاح لديه؟
  - ما المشاكل أو الرؤى السلبية التي قد تكون لديه وتحتاج إلى التعامل معها؟
  - ما الذي قد يدفعه إلى الاستماع إليك أو قراءة ما كتبت؟
- **حاول أن تفهم أولاً:**
  - نفسك، ودوافعك، ونقاط قوتك وضعفك
  - فريقك وقدراتك
  - أهدافك ورؤيتك
  - الجماعة المستهدفة
  - ما تقوم به جماعات ومنظمات أخرى من نشاط

اجعل لمبادرتك "ماركة مسجلة": كما أن لرؤيتك لنفسك ودرايتك بمكانتك ورؤية الآخرين لك أهميتها، فإن وجود "ماركة مسجلة" لنشاطك/ مبادرتك/ منظمتك له القدر نفسه من الأهمية.

- تسمية مبادرتك: الاسم يعبر عن جزء منها، فاجعله لافتاً للانتباه معبراً عما تقوم به.
- اختر لها شعاراً أو اختصاراً معبراً ولافتاً.
- على قدر المستطاع تحاشى الأسماء الأجنبية، خاصةً إذا ارتبط نشاطك بالمجتمع، فالأسماء المحلية تضفي شعوراً أكبر بالأصالة.
- لا تختر، متعجلاً، اسماً لا تستريح له بشكل تام. خذ وقتك، فالأمر يستحق.

•• **نصيحة: اجمع ردود الفعل والمقترحات وعبئ الزخم حول فكرتك أو حلمك (قد يظن البعض أن ما تقوله "اسطوانة مشروخة"!)**

- بالذات في البداية، أكثر من الحديث عن فكرتك ورؤيتك، خاصةً في مرحلة تكوين الفكرة، فتلك من أفضل سبل استثارة الاهتمام وردود الأفعال والمقترحات. بالاضافة لأهمية أن تتكلم، أيضا من الأهم أن تحرص على الإصغاء لردود الفعل باهتمام كبير.
- واصل مناقشة فكرتك والاستماع لردود الأفعال والمقترحات، فذلك سيساعدك على:

- جمع الانطباعات وردود الأفعال حولها. هل يرونها فكرةً جديدة؟ هل يعرفون آخرين يقومون بنشاط مشابه؟
- أن تجعل رسالتك أكثر دقةً ومارسها.
- أن تجتذب الدعم والموارد المحتملة، بشريةً كانت أو مالية أو عينية.

التوازن بين ترويج نفسك والتحدث عن أفكارك في مقابل التمحور حول الذات أو الغرور:

- لا يعني ما سبق أن تتحول إلى شخص نرجسي مولع بذاته! فالتواضع من أهم صفات القائد الجيد. دع الاعتراف بفضلك للآخرين ولا تقم به أنت.
- قد تحتاج إلى ترويج نفسك، خاصةً في البداية وأنت تثبت أقدامك، ولكن افعل ذلك بشكل متواضع.
- ركز على المنظمة والفكرة وليس على نفسك أو دورك. قل دائماً "نحن" ولا تقل "أنا". ليكن لقبك "شريك مؤسس" بدلاً من "مؤسس" أو "المؤسس" مثلا.

٤ .١ اجتماعات داخلية فعالة

الإعداد للاجتماع:

- أرسل الوثائق المتعلقة بالاجتماع/ جدول الأعمال للمشاركين مسبقاً، إن كان له وثائق أو جدول أعمال.
- أرسل الدعاوى قبل الموعد بوقت كافٍ.
- اذكر كيفية الوصول إلى مقر الاجتماع ورقم الهاتف حتى لا يضل أحد الطريق.
- ابعث رسالة اضافية للتذكير بالاجتماع قبل موعده بيوم أو اثنين. ومع التذكرة ضع قائمة بأسماء المشاركين الذين أكدوا حضورهم حتى تشجع الآخرين على الحضور وتوجد شعوراً بأهمية الاجتماع.

أثناء الاجتماع:

- قم بتوفير نسخٍ مطبوعة من الوثائق التي أرسلتها، حتى يطلع عليها من لم يسعفه الوقت للإطلاع عليها.
- قم بتقديم بعض الأطعمة والمشروبات: يجب أن تتوفر بعض الأطعمة أو الفواكه الطازجة أو المشروبات كلما كان ذلك مناسباً، فمن شأن ذلك أن ويخلق ألفة وجواً حميمياً تشتد الحاجة إليه عند العمل مع مجموعة تحتاج إلى توثيق الروابط فيما بينها بشكل أكبر. وهو أسلوب مفيد أيضاً في الاجتماعات التي يُتَوَقع أن تشهد نقاشات ساخنة أو قضايا خلافية، حيث تساعد على تخفيف حدة التوتر وتتيح التركيز على شيء آخر. فتناول الطعام والشراب معاً يتيح للمشاركين الاجتماع حول تجربة إيجابية، وإنسانية بحتة في الأساس.
- الميسر/ الرئيس: احرص على أن يطرح ميسر الاجتماع/ رئيسه أهداف الاجتماع وسبب وجود المشاركين في هذا المكان معاً. قبل البدء، احرص على أن يتيح للمشاركين تعليقاً أخيراً على جدول الأعمال المقترح، أو لو كانوا يفضلون تعديل الوقت المخصص لكل متحدث/ نشاط إلخ.
- احرص، من بداية الاجتماع، على توضيح مسار برنامجه، وفترات الاستراحة، وقواعد سير المناقشات إلخ.
- لتحاشي تقلص عدد الحضور أو انصراف البعض تدريجياً، احرص على تحديد وقت انتهاء الاجتماع بدقة، حتى يلتزم الجميع به، واسأل بوضوح إن كان أحد يحتاج إلى الانصراف مبكراً، حتى لا يفاجأ الحضور بانصرافه.
- توثيق الاجتماع: لو لم يُتفق على ذلك قبل الاجتماع، احرص على أن تطلب متطوعاً للقيام بذلك، أو كلف أحداً بتوثيق وقائع الاجتماع، ثم أرسل نسخاً للمشاركين بعد الاجتماع. يخضع اختيار الشخص الذي يقوم بذلك لمعيارين أساسيين، هما: ١) إجادة تدوين مجريات الاجتماع والملاحظات؛ ٢) القدرة على إرسال نسخ من محضر الاجتماع بعد انتهائه بفترة وجيزة أى ببضعة أيام على الأكثر.
- قائمة واضحة بالخطوات التالية: ضع قائمة واضحة بالخطوات التالية، وأعد تلاوتها أكثر من مرة فى نهاية الاجتماع حتى تتأكد من موافقة كلٍ على دوره والتزامه به.
- أحياناً يكون من الأسهل، خاصةً إذا كان عدد الحضور كبيراً، أن يتفق الجميع على موعد اجتماع المتابعة التالي، أثناء وجودهم جميعاً في الاجتماع؛ إذ قد يصعب تنسيق المواعيد عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني بالذات لو كان عدد المشاركين كبيراً.

- قم بتمرير ورقة بيانات حضور على الجميع، خاصةً لو كان هناك مشاركون جدد تحتاج إلى الحصول على بيانات الاتصال بهم.

بعد الاجتماع:

- أرسل رسالة شكر ولو أمكن محضر الاجتماع إلى كل المشاركين في غضون ٤٨ ساعة على الأكثر حتى لا يكون النسيان قد تسلل بعد إلى أذهانهم أو خفت لديهم الاهتمام وقوة الدفع اللتين ساعدت على خلقهما أثناء الاجتماع.
- بالنسبة لمحضر الاجتماع يفضل أن يكون على شكل جدول يضم أربع خانات: ١. نقطة النقاش ٢. الأعمال المطلوبة والخطوات المتفق عليها، ٣. المسؤول عن كل منها، و٤. الوقت المقرر للانتهاء منها.

٢.٤ اجتماعات خارجية فعالة

قبل الاجتماع:

- اطلع على موقع المنظمة على الإنترنت أو عمل البحث اللازم من قراءة أو سؤال آخرين عنها.
- احرص على ارتداء الزي المناسب (زي رسمي في العادة).
- اصطحب معك بطاقات التعريف الخاصة بك (الكروت الشخصية).
- لو كنت ستدخل الاجتماع برفقة بعض الزملاء فاحرص على أن تلتقوا خارج موقع الاجتماع قبل موعده بنصف ساعة على الأقل حتى تدخلوا جميعاً معاً.
- اصطحب معك نوتة وقلماً لتدوين الملاحظات.
- اصطحب معك جدول مواعيدك أياً كان شكله لتستخدمه إن احتجت إلى إبداء الموافقة على تحديد موعد الاجتماع القادم.

أثناء الاجتماع:

- ضع هاتفك المحمول جانباً.
- أظهر الاهتمام واحرص على النظر إلى الشخص المتحدث.
- حاول تحاشي العادات المشتتة للانتباه، كالإيماء المتكرر أو تكرار قول "نعم".
- لا تمضغ اللبان أثناء الاجتماع!
- اصطحب معك المواد التعريفية عن المنظمة.

بعد الاجتماع:

- تطوع بكتابة محضر الاجتماع، إذ يضمن لك ذلك الإلمام بالتزامات الطرفين على حد سواء، ويتيح لك ميزة صياغتها.
- أرفق بالخطوات التالية المتفق عليها رسالة شكر. ويفضل أن تشرع في المتابعة مع الشركاء الخارجيين فى أسرع وقت لا يتجاوز اليوم مثلا.

نصيحة: الحفاظ على قوة الدفع مع الشركاء الخارجيين: التوثيق والكتابة

- احرص، حتى مع المكالمات الهاتفية، على أن ترسل رسالة بريد إلكتروني للمتابعة، توثق فيها ما اتفق عليه والخطوات التالية.
- استمارة محضر الاجتماع من أفضل وأبسط الوسائل لتوثيق علاقتك ونشاطك مع شركاء خارجيين. تأكد من أن تورد بها رؤية عامة شاملة، وأن تشير إلى أية مرفقات إضافية لتعود إليها فيما بعد. لهذا الأسلوب أهمية خاصة في الاجتماع الأول. اذكر في الاستمارة نقاط المناقشة الأساسية والخطوات التالية بالتفصيل، وكذلك الشخص المسؤول، والمواعيد المتفق عليها.

التواصل مع الشركاء والجهات الداعمة:

- إحرص على وجود نظام تقارير شديد الوضوح منذ البداية. ينبغي أن تشتمل مذكرة التفاهم على قسم خاص بالتقارير المتوقع تقديمها، وعليك أن تلتزم بها.
- أوجد وسيلة لإبقاء المانح على إطلاع مستمر بالمستجدات، سواء من خلال قائمة مراسلة إلكترونية للمانحين، أو نشرة تحديث مختصرة، حتى وإن لم يُطلب منك ذلك، أو تنظيم مواعيد لقاءات منتظمة أو حتى محادثات هاتفية لمناقشة ما حدث من تقدم.

- أخذ الجانب الآخر من الموضوع في الاعتبار له أهميته أيضاً من ناحية كم المعلومات التي ستُطلِع عليها الشريك المحتمل. توخى الحرص في الاجتماعات والوثائق. وتوفيرا لوقتك وجهدك إن أمكن فأكتب مذكرة مختصرة بالفكرة في البداية، ثم طورها إلى عرض كامل فى حال الحصول على الموافقة المبدئية على المذكرة المختصرة.
- عندما يتوقف التقدم والانجاز فى المشروع لأي سبب، حافظ على تواصل شبه منتظم دائماً لتحاشي الشعور بالإحباط.

٤. ٣ التعامل مع الإعلام

- اعرف أكثر عن الجمهور المستهدف للبرنامج. شاهد إحدى الحلقات أو استمع إليها حتى تكون على دراية بطبيعة البرنامج.
- احرص على مشاهدة حلقة واحدة على الأقل من البرنامج.
- اسأل عن آراء الناس فيه ومن يشاهده بشكل أساسي، حتى تعرف النقاط التي ينبغي التركيز عليها في إيصال رسالتك (نشر فكرتك وقيمها، اجتذاب المتطوعين، التماس الدعم والمساندة، إلخ)
- لا تستهن بأي ظهور في الإعلام، وإن قلت مدته، خاصةً في بدايات إنشاء مبادرتك.

بالنسبة للإعلام المطبوع:

- معظم الصحف لن تسمح لك بالإطلاع على المقال قبل نشره، ولكن من حقك أن تطلب منهم تصحيح أي أخطاء متعلقة بالحقائق والأرقام فيما بعد وعليهم الالتزام بنشر الاستدراك أو التصحيح أو الاعتذار.
- لتحاشي أي أخطاء إضافية، احرص على أن ترسل لهم نشرة صحفية مفصلة أو بيان صحفى يتضمن كل المعلومات الأساسية ويجيب عن الأسئلة الرئيسية عن مبادرتك.

•• نصيحة: معظم الصحفيين والكتاب، في أيامنا هذه، سواء في الصحف والمجلات الحكومية أو المستقلة، يحرصون على وضع عناوين بريدهم الإلكتروني في نهاية المقال. ورغم أن معدلات الرد على الرسائل ليست مرتفعة، فبإمكانك البدء بمراسلتهم، ومتابعة أعمال من يروجون لأفكار معينة ومن قد يمثلون شركاء أو حلفاء محتملين، سواء لنشر أعمالك أو بوصفهم قادة رأي قد يساندون وجهة نظرك.

الاستعداد للمقابلة:

- الألوان والخلفيات: اسأل محاورك إن كان من الأفضل أن ترتدي ألواناً معينة أو أن تحرص على نسق معين في الملبس. حاول أن تختار الألوان الأساسية لتحاشي تشتيت انتباه المشاهد.
- الوقت في الاستوديو: احرص على الحضور مبكراً حتى تكتسب ألفة مع المكان والجو العام.
- لو كانت هناك إمكانية لعرض بعض اللافتات أو المواد الأخرى فاحرص على إحضارها معك.
- تحقق مما إذا كان في إمكانك ذكر اسم المنظمة، فهناك في بعض الأحيان قواعد – خاصةً في القنوات الحكومية – تمنع المنظمات غير الحكومية او الشركات من ذكر أسمائها، وقد يكون في ذكرها إضرار مهني بالمحاور، لذلك عليك التأكد من هذه النقطة.
- في كثير من الأحيان لا يكون مُقدم البرنامج هو من يُعد المادة، وفي بعض الأحيان لا يقرأ المقدم المادة التي تم إعدادها. لذلك لا تفترض أن محدثك على دراية بالموضوع، فيفضل أن تلخص له المعلومات الأساسية فى بعض الجمل السريعة قبل بداية الحوار.
- تأكد من كتابة اسمك بالشكل الصحيح على الشاشة لو توفر ذلك.
- تحقق مما إذا كان بإمكانك ذكر بريدك الإلكتروني أو عنوان الموقع الالكترونى أو رقم الهاتف على الهواء.

أثناء المقابلة:

- احرص على إعداد الخطوط العريضة والنقاط التي تريد تأكيدها، وحاول أن تثيرها وتؤكد عليها خلال المقابلة عدة مرات.

بعد المقابلة:

- اسأل إن كنت تستطيع الحصول على نسخة مسجلة من الحلقة. معظم القنوات الخاصة أو المستقلة ستوفر ذلك من تلقاء نفسها، اسطوانة مدمجة تحمل تسجيل الحلقة، ولكن ذلك غير ممكن مع معظم القنوات الحكومية.
- شاهد الحلقة فيما بعد لتحكم على نفسك، واطلب من المقربين إبداء الرأي الصادق.

ما المشاكل التي يمكن أن تحدث في مقابلة تليفزيونية؟ قد تتبين أن المقدم لم يقرأ شيئاً عن منظمتك، بل وقد يبدأ في الحديث عن منظمة أخرى. احتفظ بابتسامتك، وقل شيئاً ايجابى على شاكلة: "أشكرك على أنك ذكرت ذلك. فهناك خلط شائع يرى أن منظمتنا..." أو "في الواقع منظمتنا هي..."

•• **نصيحة: انتبه! لا تستمر المقابلة أبداً المدة التي قالوا لك إنها ستستغرقها!**

- مع المقدمة، والفواصل، وربما المداخلات الهاتفية من المشاهدين، سينتهي بك الأمر إلى فترة أقصر بكثير مما وُعدت به.
- ضع خطتك على هذا الأساس. فلو قالوا لك إن المقابلة ستستغرق ٢٠ دقيقة، ضع الخطة على أساس أن تقول كل ما تريد في ١٠ دقائق بحد أقصى. فعلى سبيل المثال، لا تنتظر إلى نهاية الحلقة لتذكر اسم موقعك الالكتروني، فقد ينهيها المقدم بشكل مفاجئ لضيق الوقت. واحرص على إيضاح النقاط الأساسية في رسالتك عدة مرات منذ البداية وأثناء المقابلة.
- احرص على تحقيق أوسع استعراض ممكن لمبادرتك. كرر اسم المنظمة مع كل إجابة، فقل على سبيل المثال "نحن في نهضة المحروسة نؤمن بأن ....". مع كل سؤال، تحدث كما لو أن مشاهداً جديداً بدأ للتو مشاهدة البرنامج، وبالتالي فهو لا يعرف من أنت أو ما هي المنظمة التي تتحدثون عنها.

٤.٤ العرض الفعال والتحدث إلى الجمهور

- اعرف الجمهور والمحيط الذي ستتحدث فيه
- قم بإعداد نص للكلمة
- قم بإعداد الرسوم التوضيحية والبيانية
- اجعل النص مختصراً، مجرد خطوط عريضة حتى لا تقرأ من النص!
- تمرن على العرض بصوت مسموع
- قم بإعداد أجهزة العرض المسموعة والمرئية وتأكد من جاهزيتها
- اقترح مقدمة مناسبة
- تحقق من الوقت المتاح لك
- تحقق مما إذا كان سيتاح لك الرد على الأسئلة
- قم بإلقاء الكلمة
- خصص فترة للأسئلة والإجابات بعد إلقاء الكلمة
- توخى الاهتمام البالغ مع الجمهور الدولي

المقدمة (**١٠ بالمائة من الوقت المخصص لك**)

- شد انتباه الحضور – ابدأ بشيء جذاب!
- اذكر الهدف الأساسى – ما الذي سيجنوه من موضوع الكلمة
- اطرح إطار العرض، أطلع الجمهور على ما ستحدثهم عنه
- ضع القواعد، مثل الوقت الذي سترحب فيه بالأسئلة

الجزء الرئيسي (**٨٠ بالمائة من الوقت المخصص لك**)

- تذكر قاعدة الثلاثة – ثلاث نقاط رئيسية، ثلاث نقاط فرعية، على الأكثر، لكل نقطة رئيسية.
- اضرب الأمثلة على ما تريد قوله، واختر أقرب الأمثلة دلالة لمشاهديك
- استخدم الأدوات المساعدة المرئية في عرضك
- اربط كل نقطة بما تليها بإظهار عبارة أو شكل معبر عنها أثناء العرض

الخاتمة (١٠ بالمائة من الوقت المخصص لك)

- ملخص – لا يشتمل على أية عناصر جديدة – لخص ما قلته في كلمتك
- اختم الحديث بعبارة مبهجة أخاذة!
- اشكر الحضور على حسن المتابعة
- ادعهم لطرح الأسئلة

طريقة العرض المتسلسل (باستخدام ال powerpoint مثلا)

- اختر عناوين معبرة وواضحة
- احرص على وجود رابط وخط للعرض
- وضح الخطوط العامة
- بعد كل شريحتين أو ثلاثة لخص ما تقدم وذكر الحضور بخط العرض– "تحدثنا عن ... والآن سأحدثكم عن..."، شيء من هذا القبيل.
- كل شريحة يجب أن تشتمل على جزء محدد ورسالة يتم ربطها بعد ذلك بالصورة الشاملة للرسالة التي تريد طرحها.
- ضع الشريحة المشتملة على الخطوط العريضة (أو جدول محتويات العرض) بين كل قسمين حتى تعيد توضيح موقع القسم الذي ستتحدث عنه في تسلسل العرض. من شأن ذلك أن يحافظ على انتباه الحضور ويشعرهم بالمشاركة.
- اكسر حاجز الجليد!
  - ألق نكتة. ولكن حاذر من النكتة "البايخة" أو المصطنعة لأنها قد تكون ضارة.
  - اطرح أسئلة، بما في ذلك أن تطلب من الحضور أن يعرف كل منهم بنفسه، أو بالآخرين لو كان العدد ليس كبيرا للغاية لتفادى تضييع الوقت.
  - رواية قصة ذات علاقة بالموضوع أسلوب ينجح دائماً في جذب الانتباه.
  - اسأل الحضور عما يتوقعونه من العرض / التدريب. من المهم بعد جمع النقاط كلها توضيح النقاط التى سوف تركز عليها واذا كانت هناك أى توقعات أخرى أن تعتذر انه لن يتم التطرق لها فى هذه المحاضرة واعطاء بديل للمهتمين مثلا بالاطلاع أو حضور جلسة أخرى، الخ.
- اهتم بوقفتك أو جلستك
- اهتم بنبرة صوتك وكيفية الإلقاء وأن تكون متغيرة (ابتعد عن الرتابة)
- احترم الوقت المخصص لك (أن تستغرق وقتاً أقل من المحدد أفضل من أن تتجاوزه أو تستغله بالكامل)
- احرص على التواصل البصري مع الحضور
- لا تطل النظر إلى الصور أو الشرائح أو وسيلة العرض
- لزيادة التأثير، تعلم تنظيم النفس بشكل سليم من الحجاب الحاجز حتى تستطيع الحصول على كمية كبيرة من الأكسوجين حيث أن ذلك يساعد فى الاسترخاء وفى الخروج بصوتك بوضوح أكبر

اطرح على نفسك الأسئلة التالية بعد العرض:

- **التقديم (الملبس، واللغة الصوتية والجسدية):**
  - هل حرصت على التواصل البصري مع الحضور؟
  - هل كانت نبرتك جاذبة ومريحة؟
  - هل حرصت على تنويع نبرة صوتك وارتفاعه أو انخفاضه؟

- هل تنوعت سرعة العرض (مع الحرص على ألا تكون أسرع من قدرة الحضور على المتابعة)؟
- هل حرصت على حسن استخدام لغة الجسد (الإيماءات، تحاشي الحركات المشتتة أو المضجرة، إلخ).
- هل كان مظهرك وملبسك أنيقاً وملائماً للمناسبة؟

- **انسياب العرض**
  - هل طرحت الخطوط العريضة بوضوح في البداية؟
  - هل بدأ العرض بمقدمة ثم قسم رئيسي ثم خاتمة؟
  - هل حرصت على إبقاء الحضور على دراية بتسلسل الأقسام طوال العرض؟
  - هل كان تسلسل العرض منطقياً؟
  - هل حاولت كسر حاجز الجليد؟
  - هل حاولت إشراك الحضور والحفاظ على استمرارية انتباههم؟
- **الوسائل البصرية:**
  - هل استخدمت الوسائل البصرية (جهاز العرض، الصور، إلخ) بشكل فعال يضيف للعرض وغير مشتت للحاضرين؟
  - هل كانت الوسائل البصرية التي استخدمتها على صلة بالموضوع وأضافت لمحتواه؟
- **التحاور والأسئلة:**
  - هل أبديت الاهتمام المطلوب بالتعليقات والأسئلة من جميع الحاضرين؟
  - هل كان ردك بشكل لائق ومتواضع مهما كانت سذاجة السؤال مثلا؟
- **الجوانب اللوجيستية:**
  - هل استخدمت سيناريو مكتوب أم اعتمدت على الذاكرة فقط؟
  - هل بدا عليك الاستعداد الكامل بالمعلومات والمواد؟
  - هل احترمت الوقت المحدد لك؟
- **الملخص المطبوع:**
  - هل كان الملخص المطبوع جيد الإعداد؟
  - هل أحسنت اختيار الوقت الذي تقوم فيه بتوزيعه على الحضور؟

في عرض ضمن دورة تدريبية أو مؤتمر متعدد الجلسات:

- احرص على مراجعة البرنامج قبل الذهاب إلى الدورة/ المؤتمر
- احرص على الحضور مبكراً حتى تألف المكان والجمهور
- لتحاشي التكرار ولضمان أن تبني على ما طُرح في الجلسات السابقة، احرص على أن تسأل المنظمين أو بعض المشاركين عن فحوى الجلسات الأخرى، خاصةً تلك التي انتهت بالفعل.
- احرص على الحضور مبكراً، وابحث عن الفني المختص واختبر الأجهزة
- اشكر المنظمين اكتب النقاط الرئيسية في ورقة واحتفظ بها في يدك دائماً أثناء العرض
- احرص على أن يكون بحوزتك قلم وورقة لتدوين الأسئلة
- لو كنت ضمن مجموعة على المنصة احرص على إتباع البروتوكول المتبع في مخاطبة الحضور. اذكر الحضور على المنصة بترتيب مقاماتهم مع ذكر اللقب الرسمي لكلٍ منهم. اسأل خبيراً في تلك المسألة قبل الصعود للمنصة، حتى لا تخطئ أو يحدث أي إحراج.

تلقي التعليقات والنقد:

- أنصت لما يقال ولا تقاطع. حاول أن تفهم ما يقال وانظر إلى الأفكار البناءة في الاقتراح، حتى وإن جاءت في كلمات قاسية أو في لغة هجومية.
- لو طُلِب منك الرد، اشكر محدثك وأظهر التقدير لما قال، وابدأ بالحديث عما تتفق معه عليه، ثم انتقل إلى ما تختلف معه إن وجد.
- لا تأخذ ما يقال على محمل شخصي! كثير من الناس ينظرون إلى أي نقد موجه لمنظمتهم أو بلدهم على محمل شخصي. إن أسوأ ما يمكن أن تقدمه لصورتك أو صورة منظمتك أو بلدك أن تدافع عن أي منهم بشكل أعمى. الكمال غير موجود في أي شيء، فلتُبدِ إذن الاعتراف بأوجه النقد أو التعليقات، ولا تنسى أنك قد أنشأت مبادرتك أو منظمتك لعلاج بعض المشاكل أو الاستجابة لبعض التحديات. الاعتراف بوجود نقاط نقص وضعف وأمور تحتاج إلى تحسين وتسليط الضوء على الجهود المبذولة في هذا الاتجاه يقابَل دائماً بالاحترام والإعجاب. ومن السبل الإيجابية الأخرى لمواجهة هذا الوضع أن تطلب من منتقدك المساعدة أو تقديم اقتراحات محددة ممكن تبنيها عمليا.
- عندما ترد على اقتراح أو نقد تحاشى أن تضع محدثك في موقع دفاع. على سبيل المثال:
  - استخدم لهجة إشراكية (قل مثلاً "نحن نقول بالأمر نفسه" أو "أتفق معك ودعني أشرح وجهة نظري.." أو "أشكرك على إثارة هذه النقطة ولتسمح لي أن أوضح أن ..." إلخ)

٤ .٥ المشاركة الفعالة في المؤتمرات وورش العمل

- قم بإعداد أجندتك الخاصة والأهداف التي تريد تحقيقها في هذا الحدث. قد تشمل أهدافك مثلا الاتصال بـ "س" من الناس أو ترتيب لقاء مع "ص"، إلخ. فمن شأن ذلك أن يساعدك على الحفاظ على تركيزك وتحاشي الغرق في الأنشطة والأحداث المختلفة، خاصةً في المؤتمرات الضخمة التي تشتمل على ورش عمل وجلسات عديدة تُعقد بالتوازي.
- استعلم عما إذا كان بإمكانك تقديم عرض في أيٍ من الجلسات.
- استعلم مقدماً عما إذا كانت هناك موائد عرض أو مساحات خاصة بالهيئات المشاركة حتى تحضّر المواد الخاصة بك لعرضها.
- تعرف على من تهتم بلقائهم وحدد موعداً مع المسؤول لتناول القهوة أو التحدث على الغداء.
- لتعظيم فرصة التعريف بنفسك وإمكانية تكوين شبكات، احرص فى أى من الجلسات على تقديم نفسك بشكل مناسب أمام الحضور قبل أن تطرح سؤالاً أو تقدم تعليقاً.
- أنصت إلى المداخلات والتقديمات حتى تحدد بدقة من تريد التواصل معهم.
- اطلع على قائمة المشاركين وانتماءات كل منهم مقدماً حتى يسهل عليك تحديد من تريد الالتقاء به.
- اصطحب معك بطاقات التعريف بك (الكروت الشخصية)، أو ربما يكون من الأفضل أن تحضر معك أوراقاً صغيرة تحمل التعريف بمبادرتك وتشتمل على وسائل الاتصال بك.
- كن على اتصال وثيق باللجنة المنظمة، وتفهم المشاكل التي قد تطرأ، سواء تنظيمياً أو لوجيستياً. اطرح تعليقات إيجابية أو اقتراحات بناءة تساعد على تحسين الأمور، لو كان لدى المنظمين استعداد للاستماع.
- قم بتحضير كلمة يستغرق إلقاؤها ٣٠ ثانية فقط تتخيل فيها أن هذا هو الوقت المتاح لك فقط لشرح فكرتك لشخص ما أمامك بشكل سريع واضح دقيق وجذاب فى الوقت ذاته. من المهم أن تستحوذ على انتباه المستمع وابدأ بأن هناك احتياج إلى مشروعك مثلا: "بالنظر الى مشكلة .... فى المجتمع قررنا أن نساهم في حل المشكلة من خلال انشاء /اطلاق مبادرة... لتقوم بالآتى ......"، وإن استطعت، أبرز موطن التجديد والأهمية في مشروعك: "وهي مبادرة فريدة من نوعها لأنها..." أو "وهي المرة الأولى التي تنشأ مبادرة ل ..."

المؤتمرات / الأحداث الدولية:

أياً كان سبب مشاركتك، فسينظر إليك في أي حدث دولي على أنك ممثل لبلدك. بل قد تكون الشخص الوحيد الذي سيلتقيه الناس من بلدك! إليك بعض النصائح المتعلقة بهذه الحالة:

- كن مستعداً للحديث عن الأحداث الجارية في بلدك.

- إطلالة سريعة على النقاط المشتركة بين بلدك والبلدان الأخرى في العالم تساعد كثيراً على أن يتخطى الحديث مجرد الكلام عن حالة الطقس. معرفة كلمات التحية بلغات مختلفة أسلوب رائع لبدء الحديث وكسر حاجز الجليد.
- كن على دراية بالحساسيات الثقافية المتعلقة بكيفية إلقاء التحية (هل التلامس الجسدي ملائم أم لا، على سبيل المثال)
- توخى احترام الحساسيات التاريخية والدينية لدى الآخرين.
- لا تخجل من شرح معتقداتك.
- كن متواضعاً. فأنت في نهاية المطاف لا تمثل سوى نفسك. لذلك احرص على أن تُسبق ملاحظاتك بعبارة "أعتقد شخصياً أن..". ولو كانت وجهة نظرك مخالفة لرؤى أخرى في بلدك فكن أميناً واذكر أن معظم الآخرين يرون غير ذلك.

بعد الحدث:

- حتى لا تنسى التفاصيل وتتابع بشكل فعال، اكتب على ظهر بطاقة التعريف الخاصة بشخص التقيته ما وعدته بأن ترسله له، أو ما قلت إنك ستتابعه بشأنه، واحرص على تنفيذ ذلك.

٤ .٦ التواصل الكتابي الفعال

- احرص على إجراء عملية التدقيق الإملائي لرسائلك الإلكترونية أو الورقية قبل إرسالها.
- راجع الرسالة بعد كتابتها للتأكد من لياقة الأسلوب وتمام المقصود منها. لن يضيرك أن تنفق بضع ثواني لإضافة تحية رقيقة في البداية، أو أن تختمها بـ "مع خالص شكري" أو "مع أرق تحياتي".
- ابتعد عن استخدام علامات التعجب (!!!) فى الكتابات الرسمية. في الحالات الاستثنائية استخدم علامة واحدة فقط، فاستخدام أكثر من علامة قد يفسَّر بأنك غير احترافي وقد يراه البعض مهيناً ومستفزا.
- احرص على الاختصار والدقة.
- لا تستخدم الحروف الكبيرة CAPS في الإنجليزية إلا عند كتابة اختصار أسماء الهيئات مثلاً؛ فاستخدامها فى الكتابة العادية يفسر في البريد الإلكتروني على أنه صياح.
- استخدام اللون الأحمر في الكتابة يفسره البعض أيضاً على أنه صراخ. لو أردت استخدام لون مغاير للأسود لإيضاح ردودك مثلاً، يفضل أن تستخدم الأزرق أو الأخضر.
- لمزيد من الوضوح استخدم العناوين الفرعية، والنقاط أو الأرقام مع عناصر الموضوع، إن دعت الحاجة إلى ذلك.
- حجم الأحرف: في الإنجليزية يعتبر نوع الخط وحجمه Verdana ١٠ مريحاً في القراءة، وكذلك Times New Roman ١١؛ بالإضافة إلى Arabic Transparent ١٤ وSimplified Arabic ١٤ في العربية. اختر نوع خط واضحاً، وتأكد من وضوحه عند استخدام الخط المائل أيضاً. بعض أنواع الخطوط مثل Garamond في الإنجليزية و Tahoma في العربية تصبح صعبة القراءة عند استخدام الخط المائل.
- من النقاط المهمة للغاية في الابتداء، أن تعرف كيفية ذكر اسم من تخاطبه من حيث:
  - اللقب: السيد/ السيدة/الأستاذ الدكتور/ الدكتور/ فخامة السفير/ معالي الوزير،إلخ.
  - الاسم: يجب أن تتعرف على الاسم الذي يحب هذا الشخص أن يُخاطَب به. مثلا، انظر كيف يوقع رسائله الإلكترونية. لو كان يخاطبك بصيغة رسمية، فربما يكون من الأفضل أن تخاطبه بشكل رسمي أيضاً. أما لو رفع التكليف، فقد يكون من الأفضل أن تخاطبه باسمه الأول. من الأسلم أن تكون مخاطبتك بالصيغة الرسمية في البداية على الأقل، خاصةً في الثقافة المصرية والعربية حيث يهتم الناس بالرسميات التي يمليها اختلاف السن أو النوع الاجتماعي. وربما يفيدك أيضاً أن تسأل من يراسلوه بالفعل، كيف يحب أن يخاطَب في البداية.

•• نصيحة: إدارة الخلاف: عند نشوب خلاف، وقد يتم تبادل الرسائل الإلكترونية لتناول هذا الخلاف، تجنب المراسلة وأوقف تبادل مثل هذه الرسائل في الحال!

يتلقى الناس عشرات رسائل البريد الإلكتروني كل يوم، فكيف تجعل رسالتك بارزة ملحوظة؟ من المهم ألا تفترض أن من تراسله على دراية بالمسألة التي تتناولها. ضع نفسك في مكانه واطرح كل المعلومات اللازمة، ساعياً إلى توقع الأسئلة التي قد تطرأ على ذهنه:

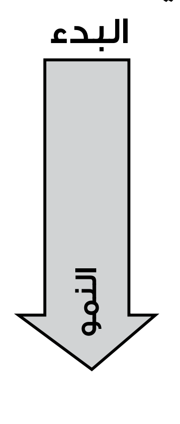
أسئلة قد تطرأ على ذهن متلقى الرسالة	أمور يجب أن تأخذها أنت في الاعتبار كراسل
ما الذي يدفعني لأن أفتح هذه الرسالة؟	حتى تضمن أن تحظى رسالتك بالاهتمام الذي تستحقه، احرص على وضع عنوان واضح وكامل لها يدل على موضوع الرسالة. ويمكن أن تضيف أيضاً كلمة تصف الرسالة من قبيل «عاجل/ مهم/ تذكرة/ للإطلاع.» لو كانت الرسالة موجهة لشخص بعينه، قد يكون من المفيد أن تكتب في العنوان: "عناية [اسمه، لتحاشي أي تأخير قد ينجم عن عدم التفاته لأنه هو المعني بتلك الرسالة. وهو أمر مهم خاصةً عند الكتابة على عنوان بريدي عام يطلع عليه العديد من الأشخاص في المؤسسة نفسها (مثل: Info@xyz.org)
من هو هذا الشخص الذي يراسلني؟	أن كنت تراسل هذا الشخص للمرة الأولى فقد يكون من المفيد فى بداية رسالتك أن تُذَكِّر الشخص الذي تراسله بنفسك وبالمناسبة التي التقيتما فيها أو عن طريق من حصلت على بريده الالكترونى مثلا. احرص على أن توقع الرسالة توقيعاً إلكترونياً واضحاً يشتمل على منصبك والمؤسسة التي تنتمي إليها، إلخ. فى حال حصولك على البريد الالكترونى لهذا الشخص من معرفة مشتركة من المهم أحيانا أن تنسخ هذا الشخص المشترك على الرسالة التعريفية لتزيد من مصداقيتها وإهتمام المتلقى بالرد عليها.
ما هو هذا المُرفَق؟	فى حالة وجود مرفقات، اكتب عبارة أو اثنتين توضحان محتوى الملف المرفق، وسبب إرفاقه بالرسالة، وأهمية أن يفتحه المُرسل إليه. وربما تفضل أيضاً أن تبرز تلك العبارة (مثلاً: مرفق بالرسالة وثيقة توضح...) لو كانت الوثيقة المرفقة تشتمل على فقرة صغيرة أو جدول تريد التركيز عليها، فقد يكون من الأفضل أن تذكر رقم الصفحة أو أن تنسخها من الوثيقة الأصلية وتضعها في صلب الرسالة لجذب اهتمام المرسل إليه.
هل تتطلب الرسالة تحركاً مني؟	احرص على الإشارة إلى ما إذا كانت الرسالة لمجرد الإطلاع، أو للعلم فقط، أو تتطلب متابعة أو تحركاً معيناً منه. لو كانت الرسالة تشتمل على دعوة أو تحتاج إلى تأكيد من جانبه، حفزه بإيراد قائمة (بالخط السميك أو المائل) بالأسماء التي أرسلت ردوداً بالفعل وتوضيح أخر تاريخ لتلقى الرد. اشكر هؤلاء وذكِّر الباقين أنك في انتظار تأكيداتهم.
هل هي عاجلة، وإلى أي مدى؟	اذكر الموعد الأقصى لتلقي الرد بوضوح وبخط سميك.
ليس لدي وقت لقراءة رسائل طويلة، سوف أطلع عليها فيما بعد	بالنسبة للرسائل الطويلة، ابدأها بملخص بسيط لمحتواها في ثلاث جمل.
ما هي الوثيقة التي يتحدث عنها هذا الشخص، أو ما هي الصيغة التي يقترح إتباعها؟	لتوفير الوقت، فى حال كنت ترسا تذكيرا بشئ ما أرفق بالرسالة الصيغة المقترحة أو الملف التي تتحدث عنه . ولا تفترض أنها لديه أو أن لديه أحدث نسخة منها، حتى وإن كنت قد أرسلتها من قبل.
ما المعلومات المطلوبة مني؟	لو كنت تطلب معلومات معينة، اكتب عناصرها (على سبيل المثال، لو كنت تريد بيانات اتصال اكتب، الاسم، رقم الموبايل، عنوان البريد الإلكتروني، إلخ) أو ضع جدولاً خالياً من البيانات، واطلب منه استكماله.

ركز هذا القسم الرابع والأخير على أهمية الاتصالات الفعالة – وهو موضوع تكرر بشكل كبير في العديد من مواضع هذا الدليل. وتتضمن الملحقات فى الصفحات الآتية ٥ ملحقات تبدأ بالملحق الأول الذى يعرض لمراحل دورة حياة مبادرتك والتكيف مع احتياجات كل مرحلة. أما الملحق الثانى فيقدم بعض الخطوط العريضة بالنسبة للتخطيط الجيد يليه الملحق الثالث والذى يشمل نموذج إستمارة عرض مشروع والمستخدمة بجمعية نهضة المحروسة كنموذج لكتابة مقترح مشروع. أما الملحق الرابع فيطرح فكرة لكيفية الحفاظ على روح الابتكار فى المبادرة من خلال مثال لفكرة انشاء صندوق لدعم الابتكار وينتهى الدليل بالملحق الخامس والذى يشمل بعض المواد التى كان قد صممها ايهاب عبده فى تدريباته لبعض الأنشطة الطلابية فى خلال إنخراطه فى تلك الأنشطة والتى ربما تكون مفيدة لبعض الأنشطة الطلابية بالذات.

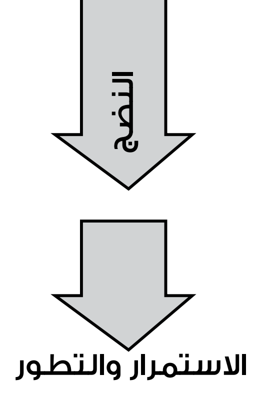
الملحقـــــات

ملحق ١ : التكيف مع احتياجات دورة حياة مبادرتك

دروس مستفادة: أفكار حول دورة الحياة المؤسسية، والعوامل الحاسمة في النجاح – السياق المصري



- رأس المال والثقة الاجتماعيين
- اجتذاب الأفراد المناسبين الذين ليست لهم أجندات "أخرى"
- **القيادة الجيدة**
- الإيمان، المثابرة، المرونة
- التواصل المستمر الواعي والإطلاع على المستجدات (لكل الأطراف المعنية)
- بالنسبة للشركاء الخارجيين: الحاجة إلى إرساء المصداقية وسرعة النجاح



- الوضوح/ إثبات نجاح الفكرة
- الإيمان، المثابرة، المرونة والقدرة على التعامل مع الصعوبات
- تبوء المكان المناسب
- موارد بشرية: موظفين بالإضافة إلى متطوعين
- التشبيك/بناء الشراكة / القدرة على رؤية سبل التعاون

- **أنظمة تتخطى "القيادة الكاريزمية"**
- انتشار الرؤية والفكرة متخطية حدود المؤسسة
- الإيمان، المثابرة، المرونة

يتضح من الشكل السابق أن هناك بعض المعايير المطلوبة لصحة نمو أية مبادرة، وهي معايير حاسمة بالنسبة لتطورها من مرحلة إلى أخرى في دورة حياتها. وفيما يلي مزيد من التفصيل عن كل مرحلة:

مرحلة البدء

رأس المال والثقة الاجتماعيين:

تحتاج، وأنت في موقع القيادة، إلى مصداقية تمكنك من جمع الناس حولك. قد تبنى تلك المصداقية على نجاحاتك السابقة، أما لو كنت لا تزال في بداية الطريق – وهي نقطة يمر بها أي قائد أو مبتكر في العمل الاجتماعي – فسندك هو مدى صدقك، وشغفك بما تقوم به، وجديتك وإخلاصك لفكرتك أو رؤيتك. سوف يضع الشركاء الداخليون والخارجيون على حد سواء أعينهم عليك في البداية، ليروا ما إن كنت مستمراً في الإخلاص لرؤيتك، ملتزماً بالقضية العامة، أم أن هناك أي ملمح لأجندة شخصية، إلخ. احذر من إيلاج انطباعات خاطئة في تلك المرحلة، وتوخى الشفافية قدر الإمكان.

اجتذاب الأفراد المناسبين الذين ليست لهم أجندات "أخرى":

لن تستطيع القيام بكل شيء بمفردك! وحتى إن استطعت، فيجب ألا تنسى أن أي مبادرة تنموية حقيقية هي في حقيقتها عملية تعلم وتطور لأولئك الذين يعملون فيها ويقودونها. وبالتالي، فمن ضمن مسؤولياتك أن تجتذب الآخرين للعمل في مبادرتك. فمن العناصر الرئيسية في مرحلة البدء

أن تختار الأشخاص المناسبين الذين يملكون مهارات يكمل بعضها البعض، والأهم أن يكون لديهم جميعاً ما يلزم من شغف وإيمان وإخلاص. ومن الحاسم أيضاً أن تكون لهم مهارات تضيف إليك، فتَجبُر ما عندك من نقص وتعزز من نقاط قوتك.

القيادة الجيدة (عامل حاسم):

- **التشارك:** في الفرص والمسؤوليات على حد سواء. لا تشرك الفريق عند الحاجة أو عند حدوث أزمة فقط! فأمور بسيطة مثل أن تطلب منهم الانضمام إليك في اجتماع مهم أو نشاط، أو أن يعرضوا المبادرة على آخرين، يمكن أن تكون لهم حافزاً كبيراً، وتعزز من إحساسهم بملكية المبادرة وروح الفريق.
- **القيادة بضرب المثل:** أنجح أسلوب في القيادة هو أن تضرب المثل بنفسك وأن تكون قدورة بالفعل. يجب أن تكون الأكثر جدية في العمل، بما أنك القائد. وفي سياق تطوعي بحت يخلو من حوافز مادية، ليس هناك محفز أقوى لدفع فريقك إلى العمل بجدية أكبر والوصول إلى معدلات إنتاج أعلى، من جهدك أنت وشغفك وإخلاصك.

الإيمان، المثابرة، المرونة:

تلك صفات حاسمة عليك الحفاظ عليها، في شخصك كقائد وفي ثقافة منظمتك.

- **الإيمان والمثابرة:** يجب أن تكون من أشد المؤمنين برسالة منظمتك ورؤيتها، إن لم تكن أشدهم إيماناً على الإطلاق، وإلا فأنت في المكان الخطأ! يشمل ذلك ثقتك وإيمانك بنفسك، وبزملائك، وبالمنظمات والشركاء الآخرين. وهو أمر نفتقر إليه كثيراً في مجتمعنا المدني، سواء على مستوى المنظمات أو عبر القطاعات. فبدون الإيمان والثقة لن نستطيع بناء شراكات قوية قادرة على المساهمة في حل بعض مشاكل التنمية الضخمة التي تواجهها بلادنا.
- **المرونة:** رغم أن لديك رؤية، عليك أن تظل على الدوام منصتاً لردود الأفعال والاقتراحات، معدلاً رؤيتك ورسالتك على أساس ما يتكشف لك. فتلك الأمور تتغير، كما ذكرنا في السابق، حتى فيما يتعلق بوضع منظمتك أو موطن تفردها، وسيتكرر تغيرها مع استمرار تفاعلك مع الشركاء الخارجيين ومع الآخرين، وستستمر في إعادة صياغتك لنفسك وفهمك لها، وكذلك الحال مع منظمتك والوضع الذي تحتله. ورغم أهمية ذلك طوال عمر المنظمة، فلأهميته في المراحل الأولى أهمية حاسمة.

التواصل الواعي الجيد (مع كل الأطراف المعنية):

- الاحتفاء بكل الإنجازات مهما كانت بسيطة والربط بينها وبين رؤية المنظمة أمر مهم دائماً.
- احرص على وضوح الرسالة عند التخاطب مع مختلف الأطراف المعنية.

بالنسبة للشركاء الخارجيين: الحاجة إلى إرساء المصداقية وسرعة النجاح

- إثبات نجاح الفكرة عملياً أمر بالغ الأهمية في البداية، حيث يساعدك على تعبئة الموارد البشرية والمالية وغيرها من موارد تحتاجها للانتقال إلى المرحلة التالية.
- تحقيق نتائج مبكرة وإطلاع الآخرين على تلك النتائج أمران على القدر نفسه من الأهمية.

مرحلة النمو

القيادة الجيدة:

حتى تضمن النمو في الاتجاه الصحيح وتحاشي الحيد عن الرسالة، ينبغي أن تستوثق باستمرار من اتساق اتجاهك مع رؤيتك

تبوُّء المكان المناسب (عامل حاسم):

حتى تنمو المنظمة نمواً صحيحاً وتصل إلى مرحلة النضوج يجب أن تتبوأ مكانها بوضوح. تلك هي الفترة التي تحتاج فيها المنظمة إلى مراجعة أهدافها، ويفضل أن تكون مراجعة من الخارج، فتراجع ما أنجزته، وما تحسن القيام به، وما يجعلها متفردة، وكيفية المضي قُدُماً.

موارد بشرية: عاملين لكل الوقت بالإضافة إلى متطوعين

إذا أريد إحداث نمو حقيقي، فلا بد أن تكون هناك عمالة لكل الوقت.

النضج

أنظمة تتخطى "القيادة الكاريزمية"

وجود قائد كاريزمي جيد يمكن أن يكون نعمة – أو نقمة. يجب أن يكون هناك وعي واهتمام منذ البداية بإرساء نظم تتخطى الاعتماد على شخص بعينه أو مجموعة بعينها.

انتشار الرؤية والفكرة متخطية حدود المؤسسة

لضمان الاستدامة ليس فقط للمؤسسة ولكن لرؤيتها من مؤشرات النجاح هو أن تنتشر رؤية المؤسسة وتتخطى حدودها فتتبناها مؤسسات أخرى فى قطاعات مختلفة.

ملحق ٢ : دورة التخطيط

- **تحليل مجال النشاط**
- **تحليل مواطن القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات**
- **الرؤية/ الغاية**
  - الاتجاه العام والغاية
- **تحديد الغايات**
  - مستوى أكثر تحديداً من الاتجاه العام والغاية
- **تحديد الأهداف**
  - محددة بدقة
  - قابلة للقياس
  - ممكنة التحقيق
  - واقعية
  - مرتبطة بفترة زمنية
- **الأنشطة**
  - مواعيد إتمام محددة وجداول زمنية
  - مسؤوليات واضحة وتقسيم للعمل
- **التقييم**
  - مقاييس، مؤشرات

تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات:

- **مواطن القوة:**

المجالات التي ثبتت فيها القدرة العالية والأداء الرفيع أو ركود الموارد (فائض قدرة) مع إمكانية التعبئة أو إعادة التوزيع.

- **مواطن الضعف:**

المجالات التي ثبتت فيها عدم الكفاءة، أو الضعف أو غياب الإنجاز المتميز، أو وجود قيود على الموارد تحول دون تعبئتها.

تحليل بيئة النشاط ووضع خريطة لها

ما هي السمات الاقتصادية الرئيسية لبيئتنا الاستراتيجية؟

ما مستوى حدة المنافسة في بيئتنا الاستراتيجية؟

١. ما نوع المنافسة الذي يمكن أن نواجهها؟

٢. هل ينصب التنافس على الموارد المالية؟ على الموارد البشرية؟

ما القوى التي تقود التغيير في بيئتنا الاستراتيجية؟

١. القوى الديموجرافية (لماذا يتزايد عدد المنظمات غير الحكومية التي يقودها شباب الآن في مصر؟)

٢. السلوكيات والقيم المجتمعية (المتعلقة بمتلقي المنح، والمانحين، والمتطوعين، والعاملين – النشاط الخيري مقابل نشاط التنمية، على سبيل المثال؟)

٣. تجربة المستهلك ودرايته.

٤. القوى الاقتصادية.

٥. التكنولوجيا وتجديد المنتج.

٦. السياسات العامة والتأثيرات التنظيمية.

٧. القوى الدولية.

ما آفاق حزمة برامجنا وخدماتنا؟

- **التهديدات والفرص**
- **غرض بيان الرسالة**
  - تركيز الانتباه
  - تحديد الاتجاه
  - قياس النجاح
  - الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات اليومية
  - تخصيص الموارد للمشروعات ذات الأولوية
  - المساءلة أمام الجمهور.

أربعة مكونات لبيان الرسالة

- الغرض الرئيسي
- الاحتياجات التي سيتم الاستجابة لها
- القيم/ فلسفة/ استراتيجيات العمل
- طموحات المستقبل

ملحق ٣: نموذج لاستمارة عرض مشروع

(مقتبسة من حضّانة المشروعات التنموية المبتكرة بجمعية نهضة المحروسة)

اسم المشروع: ....

مقـــدم من: ....

مقدم في: ـــ ـــ ـــ / ـــ ـــ / ـــ ـــ ـــ ـــ

١. ملخص تنفيذي (صفحة واحدة على الأكثر تشمل المعلومات الأساسية الواردة في كل قسم من أقسام العرض باختصار. يفضل أن تتم كتابته في النهاية بعد أن تكون قد انتهيت من كتابة العرض بالكامل)

٢. خلفية

٢.١ بيان المشكلة: اذكر باختصار المنطق الذي قام عليه المشروع المقترح ومدى الحاجة إليه (مثال: بالنسبة لمشروع تراث المحروسة المهتم بتوثيق ونشر المواد التراثية: بدأت الأجيال الجديدة من المصريين في فقدان هويتها الثقافية ودرايتها بكنوزها الثقافية المتميزة). مشاركة المستفيدين في كتابة هذا البيان تعتبر إضافة مهمة.

٢.٢ وصف المشروع: صف باختصار الكيفية التي سيتعامل بها المشروع مع الاحتياجات المذكورة في السابق.

٢.٣ نقاط القوة والابتكار: اذكر باختصار ما لدى الفريق من مؤهلات تمكنه من تنفيذ مثل هذا المشروع، بما في ذلك المقاربات السابقة للتعامل مع الاحتياجات نفسها وكيف تختلف فكرة هذا المشروع عنها، والدروس المستفادة منها.

٢.٤ تنظيم الشبكات/ الشراكات: اذكر المنظمات والشبكات التي يحتمل أن تدخل شريكة مع منظمتك في المشروع، وكيف يمكن تحقيق الربط والتوليف بينها لتحقيق أقوى تأثير ممكن للمشروع. قد يكون من المفيد أن تضيف مسحاً للمنظمات / المشروعات ذات الأهداف المماثلة لهذا المشروع، وكيف ستستفيد فكرتك منها وتبني على جهودها وتكملها.

٢.٥ مكون السياسات: هل للمشروع مكون سياسات واضح واقتراح لتغيير السياسات من أجل تحقيق تغيير وتنمية أكثر استدامة؟

٣. الجماعة المستهدفة / المستفيدون: اذكر نوعية (المرحلة العمرية، النوع الاجتماعي، الموقع الجغرافي، مستوى التعليم، إلخ.) وعدد المستفيدين المستهدفين – الأساسيين والثانويين على حد سواء (كلما كان التركيز أكبر كلما كان ذلك أفضل). يمكن تقسيمهم إلى مراحل لو رأيت أن عددهم أكبر من الإمكانيات المتاحة. اشرح كيف سيتأثرون وكيف سيشاركون في تخطيط المشروع.

٤. الغاية والأهداف:

٤.١ نتائج المشروع المستهدفة: اذكر الغاية العامة من المشروع، وقيمته المضافة، ورؤيتها على المدى البعيد.

٤.٢ الأهداف المحددة: اذكر، بصيغة ايجابية، ثلاثة أهداف على الأقل للمشروع، تكون ملموسة أو قابلة للقياس. يجب أن تكون أهداف المشروع "محددة، قابلة للقياس، ممكنة التحقيق، واقعية، محددة الفترة الزمنية" في علاقتها بالإطار الزمني للمشروع ككل، وبالمستفيدين وبالموقع.

٥. الإطار الزمني: اذكر إطاراً زمنياً يشتمل على الفترات المحددة لكل إنجاز مع تواريخها المستهدفة (مثال: ١–١٥ أبريل: عصف ذهني، ١٥–٣٠ ابريل تسجيل أول ٣ بائعين، إلخ). هل المشروع مرحلة واحدة أم متعدد المراحل؟ سوف يوفر ذلك إطاراً يمكنك من قياس مدى التقدم. استخدم قالب خطة العمل الوارد في ملحق ٢.

٦. الأنشطة: أورد قائمة مفصلة بكل الأنشطة التي سيقوم بها الفريق لتحقيق أهداف المشروع، على أن تجيب تلك القائمة على أسئلة من قبيل: كيف، ولماذا، ومن، ولمن، وكم عدد، ومتى، ولأي فترة، والأدوات اللازمة، ومنفردين أم مع شركاء، إلخ.

٧. المتابعة والتقييم: صف كيفية قياس تأثير التدخل. عدِّد المؤشرات الكمية والنوعية للأداء (مثل عدد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم، نوعية الخدمات التي قدمت أو التي تم تحسينها، إلخ). من أين ستحصل على البيانات؟ ومن الذي سيقوم بجمعها، وكيف سيتم جمعها وما وتيرة الجمع؟ سوف يساعدك ذلك ويساعد المجموعة على قياس الأداء، وتقييم مدى ما أحرزه المشروع من تقدم، وتقييم تأثير المشروع.

٨. بنية الإدارة:

٨.١ بنية الفريق: اذكر البنية الإدارية للمشروع المقترح من حيث أدوار فريق التنفيذ ومسؤولياته، والعدد الإجمالي للمتطوعين اللازمين، ووصف مختصر لمهام وظيفة كل متطوع، وسياسة استبدال قائد الفريق وأعضائه، وآليات اتخاذ القرار، والتنسيق، والمتابعة، والموارد البشرية اللازمة (داخل الفريق وخارجه، أي الخبراء/ المستشارين اللازمين للمشروع)، والتدريب المطلوب للفريق، إلخ.

٨.٢ الإدارة اللوجيستية : صف الترتيبات اللوجيستية اللازمة إن وجدت، (مثلاً، بالنسبة لبرنامج المتابعة: نحتاج نظام ملفات، وبالنسبة للباعة الجائلين: نحتاج أشرطة، وأجهزة تسجيل،إلخ) والتجهيزات المطلوبة.

٨.٣ المتطلبات القانونية : اذكر أي متطلبات قانونية لتنفيذ المشروع، مثل التصاريح، والتسجيل، والرسوم إلخ.

٩. الاستدامة : وتعني قدرة مشروع ما على الاستمرار بعد التمويل الأولى.

١٠. الجدوى المالية : اذكر الموارد المالية التي سيتطلبها المشروع. والتكاليف أو الموارد التي سيغطيها المجتمع و/أو السلطات المحلية، و/أو أي شركاء آخرين. أرفق ميزانية وفق النموذج (ملحق ٣). كذلك حدد خطتك لتوفير التمويل اللازم في حالة عدم كفاية الموارد.

١١. المخاطر: ضع قائمة بالمخاطر التي قد تقيد تحقيق النتائج المتوقعة وحل تلك المخاطر. كذلك اذكر الترتيبات اللازمة لتقليص تلك المخاطر.

ملاحق نموذج عرض مشروع:

١. الإطار المنطقي   ٢. خطة العمل   ٣. الميزانية

٢. خطة العمل

حاول أن تضع مخطط شامل يحمل ما تتوقعه من تقدم بمعدل ربع سنوي (ر١) تفصيلاً.

عنوان المشروع:
الغاية :

وصف المشروع	الأنشطة الرئيسية	المسئول		سنة ١				سنة ٢				سنة ٣			
				ر١	ر٢	ر٣	ر٤	ر٥	ر٦	ر٧	ر٨	ر٩	ر١٠	ر١١	ر١٢
نتيجة وسيطة ١	١.١														
	١.٢														
	١.٣														
	١.٤														
	١.٥														

وصف المشروع	الأنشطة الرئيسية	المسئول		ر١	ر٢	ر٣	ر٤	ر٥	ر٦	ر٧	ر٨	ر٩	ر١٠	ر١١	ر١٢
نتيجة وسيطة ٢	٢.١														
	٢.٢														
	٢.٣														

وصف المشروع	الأنشطة الرئيسية	المسئول		ر١	ر٢	ر٣	ر٤	ر٥	ر٦	ر٧	ر٨	ر٩	ر١٠	ر١١	ر١٢
نتيجة وسيطة ٣	٣.١														
	٣.٢														
	٣.٣														

٣. صيغة ميزانية مشروع (بالجنيه المصري)

حتى تنجح في تحقيق النتائج الوسيطة لمشروعك، وبالتالي تحقيق أهدافه، عليك أن تضع ميزانية، معتمدة على الإطار المنطقي، لتتيح لك تحقيق ذلك.

البند	الوحدة	الكمية	تكلفة الوحدة	التكلفة الإجمالية	نهضة المحروسة	المساهمات المقابلة
١. التكاليف المباشرة						
المجمـــــــوع						
٢. مساهمات عينية						
المجمـــــــوع						
٣. تكاليف أخرى (يرجى التحديد)						
المجمـــــــوع						
العائدات المتوقعة						
الإجمـــالي						

ملحق٤ : إنشاء صندوق ابتكار مجتمعي

كما يحدث الابتكار على دعم على المستوى العالمي من خلال آليات ومؤسسات مثل برنامج سوق التنمية التابع للبنك الدولي، فمن المهم أيضاً أن تكون هناك آليات لتغذية الابتكار على المستوى المجتمعي. ومن بين تلك الأفكار إنشاء صندوق ابتكار مجتمعي.

ما هو صندوق الابتكار؟

هو صندوق تنافسي يقوم على آلية انتقاء معتمدة على معايير وأولويات ومدى توفر التمويل، ويقوم الصندوق بتخصيص "مبالغ تسترد فيما بعد" أو منح لتعبئة تمويل الأفكار المفيدة والمشروعات التجريبية. ويمكن استخدام مخصصات هذا الصندوق لتغطية نفقات: ١) المشروعات التجريبية الصغيرة – مثل اختبار مشروع ما على نطاق صغير، ٢) البحوث والدراسات المسحية اللازمة لبدء النشاط، ٣) دراسات الجدوى للمشروعات الكبيرة، ٤) مبادرات التنمية الاقتصادية الإبداعية والمبتكرة.

يمكن للصندوق أن يساعد في:

- دعم الابتكار من أجل كسر دورة الفقر
- تمكين مشاركة أعضاء المجتمع في حل مشاكلهم
- تمكين المتطوعين الحاليين أو الجدد من الابتكار والإبداع في تعاملهم مع التنمية وتحديهم للمقاربات التقليدية
- زيادة فرص نجاح المشروعات الجديدة
- تقليص مستوى مخاطر فشل الأفكار الجديدة من خلال تشجيع الدراسات الجادة لأي مشروع جديد
- الإعلان بوضوح عن أننا لا زلنا نجرب (القروض الصغيرة ليست السبيل الوحيد!)
- استخدام الموارد غير المستخدمة (الأموال الموجودة في البنك) من أجل تحقيق الأهداف الجوهرية للتنمية الاقتصادية والتمكين
- تبوء منظمتك مكانة لائقة

ملحق ٥ : للأنشطة الطلابية[٢]

إعداد: **ايهاب عبده**، عضو فريق المدربين المصريين، الجمعية الدولية للتبادل الطلابي لطلبة الاقتصاد والتجارة (أيسك) مصر لتدريب أعضاء الجمعية من الطلاب على أنشطة أيسك (سنة ١٩٩٧). ملحوظة: ربما تتضمن بعض الارشادات المفيدة وربما يكون بعضها ينطبق فقط على أيسك فى ذلك الوقت فلا يكون كلها مفيد أو واضح بشكل كاف للأنشطة الطلابية عامة أو ربما يكون بعض منها مفيدا فى الإعداد لبعض المواد التدريبية مثلا.

دليل التمويل:

يشتمل هذا القسم على ثلاثة أقسام فرعية: **١. ما المقصود بتوفير التمويل؟ ٢. فوائد توفير التمويل. ٣. خطوات توفير التمويل** (تشمل: تحديد أهداف المشروع، مسح للمنظمات وشروط الموافقة، إعداد العروض، الاتصال بالمنظمات، زيارات، تقرير الشركة والمتابعة).

١. ما المقصود بتوفير التمويل: يُقصد بتوفير التمويل الشراكة مع منظمات أخرى (بما في ذلك الشركات، والمنظمات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية) لتمويل مشروعك ودعمه. وهو أمر ناجم عن حقيقة أن "س" منظمة غير ربحية، وبالتالي تحتاج إلى شراكة مع جهات خارجية لتحقيق فائدة مشتركة ولدعم مشروعاتها.

٢. فوائد توفير التمويل: القدرة على القيام ببرامج ومشروعات ضخمة ومؤثرة جيدة التمويل. القدرة على تحقيق فائض من المشروع يساهم في دعم المنظمة ككل.

بالنسبة لك:

- تنمية مهارات الاتصال
- تنمية الثقة بالنفس
- تنمية مهارات التفاوض
- الإحساس بحياة الأعمال اليومية
- اتصالات مفيدة في المستقبل

ولسوف تجني فوائد أكثر كلما زادت الزيارات التي تجريها لتوفير التمويل.

٢ هذه أدلة أعدها المؤلف أثناء سنوات دراسته الجامعية عندما كان رئيساً لأيسك مصر، ١٩٩٥/٩٦




٣. خطوات توفير التمويل

ضع أهدافاً واضحة وخطط وتفاصيل للمشروع (بما في ذلك الجماعة المستهدفة بدقة، والفترة الزمنية، والأحداث) وقم بدراسة مسحية للمنظمات وشروط الموافقة:

١. **مسح المنظمات** (أي الشركات يمكن أن تكون مهتمة بالمشروع الذي تديره تحديداً أو بـ "س" كمنظمة)

٢. **قم بإعداد قائمة** يمكن أن تبدأ بما يلي:

- العلاقات الشخصية
- الممولون/ الشركاء السابقون (يمكن الوصول إليهم من تقارير الشركة والمواد التسويقية الخاصة بأحداث سابقة)
- ابحث في "يلو بيدجز" وموقع غرفة التجارة الأمريكية، والأدلة الأخرى
- راقب الإعلام والإعلانات في الشوارع لتحديد الشركات كثيفة الإعلان، ومتابعة المنتجات الجديدة التي تستهدف جماعات مشابهة والمنظمات ذات الأهداف المماثلة
- منافسو الشركات كثيفة الإعلان والتي تمول الكثير من الأحداث ستهتم أيضاً بترقية صورتها العامة.

ملحوظة : كن على دراية بوقت إعداد الميزانيات لدى معظم الشركات، فهو الوقت الذي تحدد فيه المبالغ المخصصة للرعاية والدعاية. لا تذهب متأخراً بعد أن تكون الميزانية قد أعدت بالفعل.

٣. **قم بإعداد العرض**

يجب أن يشتمل العرض على العناصر التالية :

- صفحة غلاف تشتمل على عبارة "عرض للتعاون بين ـــــــــ و اسم المنظمة
- تعريف مختصر بالمنظمة
- حزمة فوائد المشروع
- ميزانية المشروع
- مواد التسويق من مشروعات "س" السابقة
- خطابات تزكية (اختر المناسب منها حسب المنظمة التي أنت بصدد التوجه إليها)

تذكر: شعار "س" يجب أن يكون مطبوعاً على كل أوراق العرض

ملحوظة : بعض المنظمات غير الحكومية تشترط صيغة محددة في العروض، تحقق منها قبل الزيارة.

٤. **الاتصال بالمنظمة**

- أرسل الفاكس المعتاد لطلب تحديد موعد للمقابلة
- تابع الفاكس بمكالمة هاتفية بعد يوم إلى ثلاثة أيام لترتيب الموعد

تذكر: الهدف الوحيد من الفاكس والمكالمة الهاتفية هو تحديد موعد، وليس تسويق عرضك.

اسأل عن من؟

عادةً ما سيكون الشخص الذي يهم "س" - لو لم يكن هناك شخص بعينه معروف في المنظمة - هو المدير الإداري أو مدير التسويق، لأنهما صاحبا القرار فيما يتعلق بالرعاية أو الدعاية لمنتجات أو خدمات منظمتهم. يجب أن تكون على علم باسم كل منهما وليس لقبه فقط.

عادةً ما ستجد الاسم في الأدلة المطبوعة، ولكن ماذا لو لم تجده؟

اطلب من زميل (صوت مختلف) أن يتصل بهم للسؤال عن اسم الشخص الذي يشغل ذلك المنصب.

ماذا تقول في المكالمة الهاتفية؟

قبل الاتصال بالمنظمة تأكد من أن الهدوء يسود حولك في المكتب.

تذكر: إحدى المسؤوليات الرئيسية للسكرتيرة هي منع المكالمات غير المهمة من الوصول إلى رئيسها. لذلك حاول أن توحي بأن مكالمتك مهمة. كيف؟

سيناريو متوقع

سوف تسألك السكرتيرة:

"قلت لي من أي منظمة أنت؟"

هنا يُنصَح أن تقول اختصار اسم المنظمة بالإنجليزية، فذلك يعطي انطباعاً جيداً.

"لماذا تريد التحدث إليه/ إليها؟"

لأني أريد تحديد موعد للمقابلة

"بخصوص ماذا؟"

لهذا أريد تحديد الموعد، للتحدث في تفاصيل الموضوع.

"ألا يمكن أن تقول لي أنا الموضوع؟"

عذراً، فأنا أريد التحدث إليه/ إليها تحديداً.

"بخصوص ماذا؟"

بخصوص تعاون يعود بالفائدة على الطرفين. أريد موعداً لمناقشة الموضوع بتفاصيل أكبر معه/ معها (لا تقدم أية تفاصيل أخرى).

- يستمر الحوار على هذا المنوال لفترة، ثم تصلك السكرتيرة برئيسها أو تطلب منك الاتصال في موعد آخر محدد. السيناريو نفسه قد يحدث مع المدير أيضاً. كن صبوراً!
- **لا تتفوه بكلمتي** "رعاية" أو تمويل مشروع" على الهاتف، فالكلمتان تثيران قلقهم!
- لا تقل أكثر من اختصار اسم منظمتك وأنك تريد مناقشة مشروع ذي فائدة مشتركة أو خطة تعاون. لا تتحدث عن المشروع نفسه، حتى تتحاشى أي سوء فهم أثناء المكالمة التليفونية.

حاول أن تعرف اسم السكرتيرة وأن تجعل الاتصال أكثر حميمية، فقد يوفر لك ذلك دعماً كبيراً.

٥. الزيارة (الفرصة التي طال انتظارها!)

ما الأشياء التي يجب أن تصحبها معك (هل هناك رجل مبيعات بدون منتج؟)

- بيانات الاتصال بالمؤسسة التي ستزورها، حتى تستطيع الاتصال بهم إذا ضللت الطريق أو أجبرتك الظروف على التأخر
- ثلاث نسخ من العرض (عادةً ما ستذهب مع زميل، وبالتالي فستكون هناك نسخة لك وأخرى له وثالثة للمدير. قد يحضر المقابلة أحد مساعديه، وبالتالي يفضل أن تكون معك نسخة إضافية. ضع كل نسخة في ملف خاص بها ذي غلاف شفاف).
- بطاقات تعريف شخصية
- إن كانت هناك حاجة: الخطوط العريضة للعرض (حتى تعود إليها عند الضرورة)

كيف تستعد

- اعرف عرضك (بما في ذلك الملخص التنفيذي)، فهو المنتج الذي تحاول بيعه.
- لا تبدو كما لو كنت تقرأ عرضك بصوت رتيب؛ سوف يملون. الفت الانتباه بأن تبدأ بسؤال "هل سمعتم عن 'س'؟". هذا السؤال سيساعدك أيضاً على اختيار نقطة بدء الحوار. تحدى نفسك في أن تجعل عرضك عرضاً شيقاً.
- تعرف على اهتمامات المنظمة ومواطن قلقها واحتياجاتها
- لا تفكر فقط في كيفية إفادة "س"، بل فكر أيضاً في إمكانية أن يساعد مشروعك على استفادة المنظمة التي تمولك، وكيف يعود الاتفاق عليكما معاً بالنفع.
- تعرف على مواطن تفرد "س" عن بقية المنظمات غير الحكومية الشبابية العاملة في مصر، حتى تستطيع أن تركز مع المنظمة على الأسباب التي يمكن أن تدفعها لشراكة معك أنت بالذات وليس مع أحد آخر.
- استعد جيداً، ذهنياً وجسدياً، احرص على الحصول على قسط وافر من النوم في الليلة السابقة على الزيارة.

- لا تتناول وجبة ثقيلة قبل الزيارة، فقد يصعب عليك بعدها الحديث والتركيز
- احرص على أن يكون لديك ولدى زميلك نسخة من العرض في اليوم السابق على الزيارة حتى إذا ما حال حائل دون حضور أحدكما كان الآخر كامل الاستعداد.

الانطباعات الأولى (لا شيء يعوض الانطباعات الأولى)

- احضر قبل الموعد بعشر دقائق على الأقل، ولكن بما لا يزيد عن ٢٠ دقيقة. اعمل حساب أي تأخير طارئ، أو الزحام المروري، أو عدم الوصول للمكان بسهولة.
- ماذا لو حضرت في الموعد ولم يكن المدير موجوداً؟ لا يُنصح بأن تنتظر أكثر من ٢٠ دقيقة بعد الموعد المحدد، إلا لو اتصل أو ترك رسالة تفيد أنه في الطريق.
- كن واقعياً في تسويق "س"! دون إفراط ولا تفريط.
- لو شعرت بملل المدير انتقل إلى الموضوع التالي على أجندتك.
- كن منفتحاً على الاحتمالات. ربما تستطيع تلك المنظمة أن تقدم لك دعماً نوعياً بمنتجاتها، أو تدريباً من خلال موظفيها... لا ترفض أبداً!
- احرص على التواصل البصري، فهو يظهر صدقك وثقتك في نفسك.
- لا تحرك يديك كثيراً، سيطر عليهما.
- لا تتحدث بنبرة رتيبة وإلا فقدت انتباههم. لا تدخن، ولا تمضغ لبان.
- لا تقاطع.
- ارتدي ملابس رسمية.
- اجلس بشكل مناسب. الرجوع للخلف في جلستك أثناء الحديث يوحي بالثقة. الميل إلى الأمام وأنت تسمع يوحي بالاهتمام بما يُقال.
- لو سُئلت عما إذا كنت تريد أن تشرب شيئاً فلا تتردد في طلب شيء، خاصةً إذا كان يحتاج وقتاً للإعداد، فسيوفر لك ذلك وقتاً أكبر للعرض والمناقشة.
- اظهر اهتمامك بكل ما يقال.
- استوعب الانتقاد، واستمع حتى النهاية. فركز على التعلم من النقد وتحسين نفسك، وليس على الرد عليه فقط.
- كن واثقاً من نفسك، ولكن ليس هجومياً.
- لو سُئلت عن شيء متعلق بـ "س" ولم تكن لديك إجابة، قل لمحدثك إنك لا تعرف وأنك سوف تتحقق من الموضوع عند عودتك إلى المكتب وستتصل به لإطلاعه على جواب السؤال.

كيف يجب أن تسير الزيارة؟

- صافح المدير باليد، بملء اليد، ولكن دون ضغط كبير
- ابتسم وعرفه بنفسك وأنت تصافحه
- قدم له بطاقة التعريف الشخصية الخاصة بك
- اكسر حاجز الجليد (كن ودوداً)
- عرفه بـ "س" (حسب الترتيب الذي سنذكره بعد نقطتين)
- سلمه العرض في بداية حديثك عن فوائد المشروع الذي جئت من أجل توفير التمويل له. لو قدمت له العرض قبل ذلك فسيبدأ في النظر فيه ولن يسمع ما تقول.
- عند انتهاء الاجتماع اسأل عن الموعد الذي يمكنك معاودة الاتصال به فيه، وأصر على ذلك، لأن المدير عادةً ما يكون مشغولاً ولن يستطيع الاتصال بك.

لا تقل أبداً: "لن يمكننا التعاون"، لأنه:

١. هناك دائماً سبيل للتعاون

٢. لا يجب أن تحرق جسراً لا تحتاج إلى حرقه

٦. إعداد المحتوى

عد إلى مكتبك واكتب تقريراً عن المقابلة

لا تنسى الاتصال بالمنظمة لتعرف ما إذا كانوا قد أحسنوا الاختيار فقرروا التعاون معنا!

دليل كيف تقدم جلسة تدريبية / عرضاً ناجحاً:

الخطوط العريضة:

١. اللغة (التحدث للجمهور)

٢. الحركة ولغة الجسد

٣. فنيات

٤. مواد بصرية مساعدة

٥. التسلسل الموصى به

٦. إعداد المحتوى

١. اللغة (التحدث للجمهور)

- **النطق:** احرص على إبراز مخارج الألفاظ
- **النبرة:** لا تجعلها رتيبة
- **السرعة:** لا تتحدث بسرعة كبيرة أو ببطء شديد
- **الوقفات:** توقف برهة بين الحين والحين، حتى تساعد الجمهور على التركيز

٢. الحركة ولغة الجسد

- لا تتحرك كثيراً
- لا تقف في مكانك فترة طويلة
- حركات اليدين: يجب أن تكون حركة يديك في محيط صدرك، أي لا تحركهما لمسافة بعيدة عن جسدك
- استخدم يديك لتوضيح العدد. فعندما تقول مثلاً "هناك أربع خطوات" ارفع يدك مشيراً بأربع أصابع.
- حافظ على التواصل البصري مع الجمهور، أي أن تنظر إلى كل الحضور. ولو كان العدد كبيراً، انظر إلى الصف الأخير، فسيعطي ذلك انطباعاً بأنك تنظر لهم جميعاً.
- لا تعبث بالقلم أو المفاتيح وما إليها من أشياء أثناء التدريب، حتى لا تشتت انتباه الحضور.
- لا تمِل بالكرسي أو في اتجاه المنضدة.
- أشر بوضوح إلى الشريحة أو اللوح القلاب عندما تتحدث عن أمر مذكور فيهما.

٣. فنيات

- توزيع الملخصات: أخره لنهاية الجلسة.
- اطرح أسئلة تحتاج إلى إجابة من الجمهور خلال الجلسة، لاستثارة الانتباه.
- كن مستعداً للأسئلة المتوقعة من الجمهور.

- إذا طُرح عليك سؤال لا تدري له إجابة، فبإمكانك أن:
  - تقول "لا أعرف، وسوف أتحقق من الموضوع وأرد عليك لاحقاً؟"
  - أجل السؤال إلى آخر الجلسة.
  - حول اتجاه السؤال واطرحه على سائله "ماذا تعتقد أنت؟"
- اقتبس من عبارات المشاهير لإيلاج الرسالة.
- لا تحاول أن تكدس الكثير من الأمور في التدريب. ضع خطوطاً عريضة معقولة. ثلاثة أهداف كم مناسب.
- ارتدي شيئاً مريحاً وبسيطاً. لا ترتدي ألوان ملفتة!
- أَجمِل ما فصلته في نهاية كل نقطة رئيسية.
- أوضح الختام في نهاية الجلسة، وأعد استعراض الأهداف.
- تدرب على المدد الزمنية والتحدث أمام مرآة.
- استوعب النقد.
- احرص على المشاركة الواسعة من الحضور، ولا تدع فرداً واحداً يهيمن على الجلسة.
- احرص على التعرف على الحضور وعلى تذكر أكبر قدر ممكن من أسمائهم.
- احرص على الحضور مبكراً، ٢٠ دقيقة على الأقل، حتى تتعرف على المشاركين وتألف المكان والجو العام.

٤. مواد بصرية مساعدة

- لا تُحمِّل الشرائح أو اللوح القلاب الكثير من المعلومات؛ العناوين الفرعية فقط تكفي. اترك بعض الأشياء لتقولها بنفسك.
- احرص على عدم الوقوف بين الحضور وبين المادة البصرية (في بعض الأحيان يحجمون عن تنبيهك تأدباً)

٥. التسلسل الموصى به

- التعريف بنفسك وبسبب وجودك في هذا المكان.
- اكسر حاجز الجليد. قل نكتة ظريفة أو مزحة متعلقة بالموضوع. لو كان العدد صغيراً نظم ببعض الألعاب. تأكد من أن الجالسين في الخلف يسمعونك ويرونك جيداً. تحقق مما إذا كان لدى الحضور صعوبة في استيعاب لغة معينة.
- حدد أهداف الجلسة والمتوقع منها بالاشتراك مع الحضور
- حدد صلب الموضوع أو النقاط الرئيسية.
- الخلاصة.
- راجع الأهداف وما إذا كانت قد تحققت بالفعل.
- قم بتوزيع الملخصات إن وجدت.

٦. إعداد المحتوى

- حدد احتياجات الحضور وحللها.
- ضع أهداف التدريب.

ادرس الموضوع وادرس الدورات التدريبية السابقة حول الموضوع نفسه أو حول موضوعات مشابهة.

- صمم التدريب.
- ملحوظة: يرتفع منحنى التركيز إلى أقصى حد في المقدمة والخلاصة. ضع أشياء مهمة في المرحلتين، وحاول أن تضفي على صلب التدريب جواً مناسباً وتفاعلاً بين الحضور.
- تذكر: التدريب مجرد وسيلة لإحداث عمل يخدم غايتنا، للمساهمة في تنمية بلدنا مع الالتزام التام بالتفاهم والتعاون الدوليين.

كيفية إعداد سمينار تدريبي

- حدد أهداف الحدث
- حدد نوعية الحضور
- يجب أن يكن التسلسل والترتيب منطقيين
- احرص على توفير وقت مناسب لشرح الأجندة بالكامل
- احرص على توفير وقت مناسب للتقييم
- أشرك أكبر عدد ممكن من الأطراف الخارجية، خاصةً إن لم يكن لدى منظمتك قدرات كافية في مجالات تخصصهم، فمن شأن هذا الأسلوب أن يضيف قيمة للمحتوى ويجتذب المندوبين
- صمم كل جلسة من جلسات الحدث بدقة

قائمة تحقق لموفر التمويل الناجح

اسم المنظمة: ....

المســـــؤول: ....

العنـــــوان: ....

التليفـــون: ....

تأكد من أن عرضك يشتمل على:

- صفحة غلاف ☐
- ملخص تنفيذي ☐
- حزمة فوائد ☐
- حزمة فوائد المشروع ☐
- ميزانية ☐
- مواد تسويقية من المشروعات والبرامج السابقة (بما فيها التغطية الإعلامية) ☐
- خطابات تزكية ☐
- الشعار على كل صفحة ☐

قبل الذهاب إلى المنظمة تحقق من أنك اصطحبت

- اسم المسؤول، وعنوان المنظمة وأرقام تليفوناتها ☐
- ٣ نسخ من العرض في ملفات شفافة ☐
- بطاقات تعريف شخصية ☐
- الخطوط العامة للعرض (لاستخدامك أنت) ☐

بعد الاجتماع

- اسم المسؤول، وعنوان المنظمة وأرقام تليفوناتها
- ٣ نسخ من العرض في ملفات شفافة

بعد الاجتماع

....

....

قائمة تحقق للاجتماعات الخارجية

هل تحققت – قبل الاتصال بشريك خارجي – من قاعدة بياناتك الإلكترونية أو رجعت إلى مدير الحضّانة فيما يتعلق بالتعاون السابق أو طلباً لبعض النصائح؟

يجب أن يكون واحد على الأقل من أعضاء الفريق قد حضر التدريب على «**تقديم منظمتك والاتصالات الخارجية**» قبل تحديد أي موعد للاجتماع بالشريك الخارجي.

- **الاستعدادات / قبل الاجتماع:**

الوثائق:

- وثيقة المشروع
- التعريف بمنظمتك وكل المعلومات الخاصة بها
- قصاصات صحفية
- بطاقات التعريف الشخصي

هل أكدت موعد الاجتماع مع الشريك قبل حلوله بـ ٢٤ ساعة على الأقل؟

هل أعددت نفسك لتقديم العرض واستعددت استعداداً كاملاً؟

- **أثناء الاجتماع:**
  - التعريف بأعضاء الفريق

- **بعد الاجتماع:**
  - رسالة شكر (انظر الصيغة المعيارية) يتم إرسالها خلال ٤٨ ساعة على الأكثر
  - يتم إرسالها إلى الأطراف المعنية
  - تعريف الشريك بما يلزم من مشروعات / جماعات أخرى أبدى اهتماماً بها

- **نصائح عامة:**
  - لو طُلبت منك تفاصيل عن مشروعات لست على دراية كبيرة بها أجب بأنك سوف تصلهم بالمختص فيها، أو بأنك سوف تراجع المعلومات وترسلها إليهم.
  - لو كان معك زميل في الاجتماع فلا يقاطعن أحدكما الآخر أو يناقض ما يقول أمام الشريك.